Ken Blanchard
Susan Fowler & Laurence Hawkins

Self leadership and the One Minute Manager

SỨC MẠNH CỦA VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

Susan Fowler và Laurence Hawkins

Sức mạnh của Vị Giám Đốc Một Phút

Biên dịch: **Trần Thị Bích Nga**
Thảo Hiền

First News

NXB TỔNG HỢP T.P HCM

tve-4U

CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

Thông tin sách

Tên sách: **Sức mạnh của vị giám đốc một phút**
Nguyên tác: **Self leadership and the One minute manager**
Tác giả: **Ken Blanchard, Susan Fowler, Laurence Hawkins**
Công ty phát hành: **First News**
Nhà xuất bản: **NXB Tổng hợp TP.HCM**
Trọng lượng: **160g**
Kích thước: **13 x 20.5 cm**
Số trang: **135**
Ngày xuất bản: **12-2012**
Giá bìa: **32.000đ**
Thể loại: **Kinh tế - Quản trị**

Thông tin ebook

Type+Làm ebook: **thanhbt**
Ngày hoàn thành: **04/11/2015**

Dự án ebook #177 thuộc Tủ sách BOOKBT

Ebook này được thực hiện nhằm chia sẻ cho những bạn không có điều kiện mua sách!
Còn nếu bạn có khả năng hãy mua sách ủng hộ nha!

Mục lục

Lời giới thiệu

1. Lòng tin vào điều kỳ diệu

2. Chuẩn bị khám phá bí quyết

3. Suy nghĩ của chú voi

4. Vòng tròn quyền lực

5. Nhìn lại chính mình

6. Xác định điều mình cần

7. Sức mạnh của sự hỗ trợ

8. Không viện cớ

9. Chiến thuật một phút

Phụ lục

Đôi nét về tác giả

Lời giới thiệu

Trong những thập niên gần đây, quan điểm về công việc đã dần thay đổi. Trước kia, người lao động thường trung thành với công ty để bảo đảm có được một công việc ổn định. Họ nghĩ rằng nếu hết lòng làm việc chăm chỉ và tránh xa mọi rắc rối thì họ sẽ chẳng bao giờ sợ mất việc. Đầu những năm 1960, sau khi tốt nghiệp đại học, một người bạn của tôi may mắn tìm được việc làm ở Công ty AT&T. Anh ta gọi điện về nhà báo tin cho mẹ và mẹ của anh đã reo lên vui mừng: "Thế là con có chỗ yên ấm cả đời rồi nhé!".

Còn ngày nay, bạn có định gắn bó suốt đời với một tổ chức nào không? Có lẽ là không! Người lao động ngày nay không còn quan niệm là cần phải gắn bó suốt đời với một công ty như trước. Trong nhiều năm qua, tôi đã cố gắng tìm hiểu quan điểm mới về công việc. Khi có dịp trò chuyện với các nhà quản lý trên khắp thế giới, tôi thường hỏi: "Các ông mong muốn điều gì nhiều nhất ở các nhân viên của mình?". Và tôi nhận được những câu trả lời khá giống nhau: "Tôi muốn họ là những người luôn biết cách giải quyết vấn đề và luôn chủ động trong mọi công việc. Tôi mong muốn họ làm việc cho tôi như thể họ đang làm việc cho chính họ vậy".

Nói cách khác, khi tuyển chọn nhân viên, các nhà quản lý sẽ ưu tiên chọn những người có uy lực, tức là những cá nhân mà họ có thể tôn trọng và tin rằng những người này sẽ đưa ra được những quyết định sáng suốt trong công việc ngay cả khi không có mặt họ ở bên cạnh.

Người lao động có phản đối điều đó không? Hoàn toàn không! Trên thực tế, tôi đã hỏi nhiều người rằng: "Nếu công việc ổn định không còn là vấn đề quan trọng đối với bạn thì bạn mong muốn điều gì từ tổ chức của mình?". Một lần nữa, các câu trả lời cũng rất giống nhau. Ngày nay người lao động mong muốn hai điều. Thứ nhất, họ cần sự trung thực. "Đừng nói dối chúng tôi. Đừng hứa với chúng tôi là sẽ không hề có sự sa thải hàng loạt nào nhưng chỉ sau vài tháng lại thản nhiên tiến hành một đợt cắt giảm nhân sự". Thứ hai, họ muốn có cơ hội để học hỏi các kỹ năng mới. "Nếu phải tìm một công việc mới, dù là trong hay ngoài tổ chức hiện tại, thì tôi cũng muốn tìm được một công việc có thể giúp tôi học hỏi và nâng cao kỹ năng cũng như kinh nghiệm của mình". Và để bồi đắp kinh nghiệm cho bản thân, không có cách nào tốt hơn là luôn chủ động trong mọi việc, luôn đưa ra giải pháp cho mọi vấn đề, suy nghĩ và hành động như một người chủ thật sự."

Đó là những điều chúng tôi hoàn toàn đồng ý. Thế thì vấn đề nằm ở đâu?

Nhiều người cho rằng đa số các nhà quản lý muốn giữ chặt quyền lực của mình và không muốn chia sẻ nó cho bất kỳ ai. Mặc dù đã tuyên bố sẽ trao quyền lực cho nhân viên nhưng họ vẫn muốn giữ trọng trách và muốn cấp dưới phải làm theo sự lãnh đạo của mình. Thế nhưng nếu muốn thành công trong thế giới ngày nay thì các nhà quản lý phải thay đổi cách suy nghĩ và hành động. Vào thập niên 1980, một nhà quản lý thông thường giám sát năm nhân viên - tầm kiểm soát là một nhà quản lý với năm người báo cáo trực tiếp. Để gia tăng khả năng cạnh tranh, các tổ chức hiện nay cần phải quan tâm đến khách hàng, tiết kiệm chi phí, phải nhanh nhạy, linh động và không ngừng cải tiến mọi mặt. Điều này đã dẫn đến việc xuất hiện những cơ cấu tổ chức có sức thuyết phục hơn với mức độ kiểm soát tăng lên đáng kể. Hiện nay việc một nhà quản lý phụ trách từ 25 đến 75 người báo cáo trực tiếp là rất phổ biến. Thêm vào đó, sự xuất hiện của các tổ chức ảo - nơi mà các nhà quản lý được yêu cầu giám sát những người mà họ không bao giờ gặp mặt trực tiếp - đã góp phần thay đổi hoàn toàn môi trường làm việc trong thế giới ngày nay.

Cách quản lý truyền thống đã rẽ sang một hướng mới: trao quyền cho cá nhân. Vấn đề bây giờ không còn là làm thế nào để các nhà quản lý chịu chia sẻ quyền lực nữa bởi họ không có sự lựa chọn nào khác, mà là làm thế nào để khiến cho mọi người bắt được và tự dẫn dắt "trái bóng quyền lực" mà cấp trên chuyển đến cho họ.

Nhiều người trở nên năng động và mạnh mẽ trong môi trường làm việc được trao quyền giống như cá gặp nước, nhưng cũng có nhiều người lại trở nên thụ động. Họ nghĩ rằng sự trao quyền thật đáng ghét, xem mình là nạn nhân, và xem người quản lý của mình như một địch thủ kém cỏi. Họ sẽ luôn miệng phàn nàn: "Sếp tôi không làm gì cả, việc này cũng không, việc kia cũng không". Sự thật là hầu hết các vị sếp thời nay không còn cầm tay chỉ việc cho nhân viên như trước nữa. Bởi họ không có thời gian, và nhiều khi nhân viên của họ lại biết nhiều thứ liên quan đến công việc hơn họ.

Vậy làm thế nào để giúp nhân viên thay đổi từ một người có tư tưởng mình là nạn nhân thành một người biết vận dụng tối đa quyền hành được trao để tự giải quyết vấn đề và tự đưa ra quyết định?

Giải pháp nằm trong quyển sách này. Nội dung quyển sách là một câu chuyện về một chuyên viên quảng cáo có tên là Steve, một người vốn dĩ rất tự tin, năng động trong công việc trợ lý trước đó. Nhưng khi chuyển qua làm nhiệm vụ mới là một chuyên viên quảng cáo độc lập, anh đã bị thất bại ngay từ dự án đầu tiên. Trong lúc tuyệt vọng, anh đã lái xe đi lang thang và ghé vào một quán cà phê ở vùng ngoại ô xa xôi. Ngồi trong quán cà phê viết đơn từ chức, Steve đã gặp bà Cayla, một ảo thuật gia tài ba. Bằng cách dùng những trò ảo thuật để dần dần tiết lộ những điều muốn nói, bà Cayla

đã dạy cho Steve ba bí quyết của khả năng tự lãnh đạo. Đó là những bí quyết không những giúp anh gỡ rối vấn đề hiện tại mà còn giúp anh tiến thêm một bước thành công trên con đường sự nghiệp.

Dù đây là câu chuyện của Steve nhưng có lẽ cũng là câu chuyện điển hình mà không ít lần chính bạn sẽ trở thành nhân vật chính. Hãy khám phá và vận dụng những bí quyết này vào cuộc sống của bạn để xây dựng một sự nghiệp thành công và một cuộc sống bền vững!

- Ken Blanchard

1. Lòng tin vào điều kỳ diệu

Sau nhiều tháng nỗ lực làm việc cho bản dự thảo chiến dịch quảng cáo đầu tiên của mình thì đây là thời điểm mà Steve trông chờ nhất. Anh mở lời:

- Trước khi trình bày các ý tưởng quảng cáo trên báo chí, truyền thanh và truyền hình mà chúng tôi đã chuẩn bị, tôi xin phép được giải thích những khía cạnh khác nằm trong chiến dịch quảng cáo này.

Anh trình bản đề cương cho Roger, Chủ tịch Ngân hàng United Bank và sau đó phát lần lượt cho 11 vị lãnh đạo khác của ngân hàng này. Tất cả 12 người ngồi thành nửa vòng tròn trước mặt anh. Họ là khách hàng của anh, sẽ là những người xem xét và quyết định có chấp nhận hay không chiến dịch quảng cáo này trong năm tới.

Steve dẫn dắt họ vào phần ngân sách của bản đề cương, chiếu các slide trên PowerPoint để minh họa cho bài thuyết trình của mình. Anh trình bày chi tiết tỉ lệ phần trăm ngân sách được phân bổ cho việc thiết kế sáng tạo, chi phí sản xuất và mua chỗ quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.

Không ai đưa ra bất kỳ câu hỏi nào và Steve có cảm giác họ đang chờ đợi để nghe các ý tưởng quảng cáo. Không khí trong phòng dường như thay đổi khi anh kéo từ trong cặp ra vài bức tranh lớn và tuyên bố:

- Nếu quý vị không có ý kiến gì về phần ngân sách thì tôi xin phép được trình bày những ý tưởng và phương pháp mà chúng tôi đề xuất cho việc quảng cáo trên ti vi, báo chí, đài phát thanh và qua thư trực tiếp.

Steve giơ cao bức phác họa mô tả kịch bản cho quảng cáo trên ti vi và bố cục hình ảnh, slo-gan cho quảng cáo trên báo. Anh chiếu các kịch bản phát thanh kèm theo và nội dung bài quảng cáo lên màn hình.

Sau khi đọc to bài quảng cáo trên radio, Steve ngồi xuống, thở thật sâu và chờ đợi. Một sự im lặng nặng nề bao trùm khắp căn phòng cho đến khi một vị khách nói:

- Anh đã trình bày một phương pháp mờ nhạt hơn so với suy nghĩ của tôi, nhưng có lẽ vậy là tốt rồi - nó thể hiện chúng tôi là một ngân hàng thân thiện.

Vị phó chủ tịch ngân hàng lên tiếng:

- Rõ ràng anh đã đầu tư không ít thời gian và công sức vào chiến dịch này.

Sau một hồi im lặng và bối rối, mọi người đều giật mình quay sang phía Roger khi nghe ông tuyên bố:

- Đây chỉ là thứ rác rưởi!

Không ai nhìn Steve trong khi anh đứng ngây người, không biết phản ứng thế nào ngoài việc gật đầu liên tiếp vài cái như thể đang cố lay động một ý nghĩ nào đó. Biết mình không thể im lặng mãi nên trong lúc thu gom các tấm bảng và vật dụng như một cái máy, anh nói: "Có lẽ chúng tôi đã đi sai mục tiêu. Tôi sẽ quay về bàn bạc với nhóm sáng tạo và tuần sau tôi sẽ trình một bản dự thảo mới...".

Đến lúc Steve định thần lại thì đã thấy mình đang ngồi trên xe và lái đi tự lúc nào, nhưng không phải đi về hướng công ty. Giờ anh không thể trở về vì không có cách nào để đối diện với nhóm sáng tạo. Cũng may là sếp của anh - bà Rhonda - đang đi công tác dài ngày. Bây giờ anh chỉ muốn ở một mình, được uống tách cà phê và suy nghĩ. Lái xe ra khỏi khu trung tâm đến một vùng ngoại ô xa lạ, Steve nhìn thấy quán Cayla's Café. Anh ghé vào, hy vọng quán cà phê này có thể giúp mình phần nào khuây khỏa.

Quán Cayla cũng khá đặc biệt với rất nhiều sách và tạp chí, được bài trí hài hòa với những bộ bàn ghế gỗ rất nghệ thuật. Không khí yên tĩnh, khác hoàn toàn so với sự tất bật, nhộn nhịp ở công ty quảng cáo. Vừa bước vào, anh đã cảm nhận được sự mát mẻ và một chút thoải mái với mùi cà phê thoang thoảng trong quán. Anh thích ngồi gần những kệ sách và tạp chí với hy vọng chúng có thể giúp đầu óc anh lắng dịu trước tình thế khó khăn này. Anh biết mình phải đối mặt với sự thật. Anh đã sai ở đâu? Tại sao bản dự thảo lại thất bại thảm hại như thế?

Steve gọi một tách cà phê sữa nóng và để cho hơi ấm từ chiếc tách truyền vào hai lòng bàn tay trước khi uống ngụm đầu tiên. Sau lần thất bại này, chắc là anh sẽ bị đuổi việc. Thẳng thắn mà nói, Steve cảm thấy choáng váng với kết quả mà anh nhận được hôm nay.

Cách đây ba năm, Steve đã nhảy lên vui mừng như được trúng số khi bà Rhonda, người đồng sáng lập Công ty Quảng cáo Sáng tạo, đồng ý tuyển dụng anh ngay lúc mới ra trường với tấm bằng ngành marketing. Anh làm việc tích cực và nhanh chóng được đưa vào vị trí trợ lý giám đốc sản xuất, phụ trách nhiều dự án lớn. Năm ngoái, anh được mời làm người tổ chức chương trình trao giải thưởng của ngành quảng cáo dành cho các chiến dịch nổi bật.

Bốn tháng trước, Steve thật sự rất hãnh diện khi bà Rhonda cho anh cơ hội tiến nhanh trên con đường sự nghiệp bằng cách giao cho anh phụ trách một khách hàng nhỏ nhưng rất có tiếng là United Bank. Rhonda bảo Steve rằng bà muốn trao quyền cho anh và đây là thời điểm lý tưởng để làm điều đó.

Steve xem sự thăng tiến của mình là cơ hội để chứng tỏ bản thân. Nếu anh có thể tạo ấn tượng tốt với United Bank thì anh có thể sớm được phụ trách các dự án khác với quy mô tài chính và tiếng tăm lớn hơn.

Anh nghĩ mình có thể làm được việc đó. Nhưng giờ thì sự tự tin và nhuệ khí của anh đã hoàn toàn tan biến. Càng nghĩ về phản ứng của ông chủ tịch ngân hàng, anh càng cảm thấy bẽ mặt và nản lòng.

Trong một thoáng, Steve nghĩ rằng nguồn gốc thật sự của thất bại mà anh vừa nếm trải là do bà Rhonda. Bà ấy đã bỏ mặc anh. Bà Rhonda ở đâu khi anh cần bà, khi mọi việc đang sụp đổ? Tại sao bà không khuyến cáo với anh rằng khách hàng ấy là một cơn ác mộng, rằng nhân viên viết lời quảng cáo trong nhóm anh là người vô tích sự, và đạo diễn nghệ thuật là một người cực kỳ ích kỷ? Bà Rhonda là người duy nhất có thể cứu anh thoát khỏi sự bẽ bàng này, nhưng thay vào đó, bà ấy đã "trao quyền" cho anh. Anh đã tin tưởng Rhonda nhưng bà ấy lại "dâng anh đến miệng cọp".

Với thất bại này, Steve chắc chắn rằng bà Rhonda sẽ sa thải anh nên anh quyết định đi trước một nước cờ. Anh sẽ tự làm việc đó! Anh lấy từ trong cặp ra một tập giấy màu vàng và bút để bắt đầu thảo đơn từ chức.

Vừa viết được câu đầu tiên, anh đã phải dừng lại vì tiếng ồn ào phát ra từ đám trẻ đang tụ tập dưới một tấm biển thô kệch có dòng chữ *Góc Ảo thuật của bà Cayla.* Anh thấy một phụ nữ da ngăm, nhỏ nhắn nhưng khỏe mạnh đi vào và ngồi xuống chiếc ghế gỗ đơn sơ đặt đối diện lũ trẻ. Bà ngồi ngay ngắn, để tay lên đùi rồi đưa mắt quan sát kỹ từng đứa một. Không khí bỗng im lặng đến nỗi Steve có thể nghe được tiếng động nhỏ nhất.

- Ta là Cayla. - Bà nói một cách nhẹ nhàng và chậm rãi, phát âm rõ từng từ như thể đang tiết lộ một bí mật thú vị. - Và ta là một ảo thuật gia.

Bà kể cho chúng nghe về một người Ấn Độ huyền bí nào đó đã dạy cho bà nghệ thuật sử dụng năng lực của tâm trí. Để minh họa, bà lấy ra hai sợi dây cao su và buộc chúng lại với nhau, kéo và giật mạnh ra để chứng minh chúng không dễ bị tháo rời.

Cayla tuyên bố bà có thể tách hai sợi dây ra chỉ bằng sức mạnh của tâm trí. Bọn trẻ hò hét tán thưởng khi tận mắt nhìn thấy bà trình diễn điều đó. Đúng

là ảo thuật!

Steve lấy lại sự tập trung và tiếp tục viết lá đơn từ chức, không ngó ngàng gì đến giờ giấc và mọi chuyện xung quanh nữa.

- Cậu có thích màn ảo thuật đó không?

Đang tập trung cao độ, câu nói ấy làm Steve giật nảy mình ngẩng lên. Bà Cayla đã đứng bên cạnh anh từ lúc nào. Anh lúng túng đứng dậy và chìa tay ra.

- Xin lỗi, hy vọng là bà không phiền. Rất vui khi được xem bà làm trò ảo thuật. Bà là một nhà ảo thuật tài ba. Tên tôi là Steve.

- Phiền à? Không hề gì! - Người phụ nữ vừa nói vừa bắt tay Steve. - Ta hy vọng cậu cũng hưởng ứng. Tên ta là Cayla.

- Đó là tên thật của bà à?

Cayla mỉm cười:

- Đúng vậy! Ba mẹ ta thích cái tên này vì theo ngôn ngữ của người Do Thái thì nó có nghĩa là "được trao quyền". Có thể đó là lý do tại sao ta có được những khả năng về ảo thuật!

Steve cảm thấy không thoải mái khi người phụ nữ này vô tình nhắc đến từ "trao quyền". Anh mỉm cười gượng gạo và nói:

- Tôi đã từng tin vào ảo thuật nhưng rồi lại thất vọng khi nhận ra rằng chẳng có trò nào là ảo thuật cả. Nhưng tôi vẫn đánh giá cao những thủ thuật ẩn đằng sau trò ảo thuật đó.

- Cậu không tin vào ảo thuật? - Bà thở dài. - Thế thì quá tệ! Vì dường như cậu có thể làm được một số trò đấy.

Steve ngạc nhiên đến nỗi chẳng nói được lời nào. Anh không biết tại sao bà Cayla lại nói như vậy. Bà kéo một cái ghế từ bàn kế bên rồi ngồi xuống và ra hiệu cho Steve cùng ngồi.

- Nghe này! - Bà vừa nói vừa nhìn thẳng vào Steve như cách bà đã nhìn bọn trẻ trước đó. - Rõ ràng cậu là một doanh nhân, nhưng cậu đã ở quán cà phê này một mình vào giờ này. Hầu như cậu chẳng đụng đến tách cà phê và bánh nướng. Chắc có chuyện gì đó mới làm cậu suy tư như vậy.

Được khuyến khích bởi nụ cười thông cảm của bà Cayla, Steve cảm thấy thoải mái hơn, và rồi anh kể cho bà nghe câu chuyện của mình, bắt đầu bằng sự hứng khởi và tự hào khi được giao phụ trách một khách hàng riêng sau chưa đầy ba năm làm việc cho công ty.

- Nhưng không được bao lâu thì giấc mơ của tôi đã biến thành một cơn ác mộng. - Anh giải thích. - Để chuẩn bị cho những cuộc họp với khách hàng, chúng tôi đã nỗ lực lập một bản ngân sách quảng cáo. Trước đó tôi đã lập ngân sách cho sản xuất và phương tiện truyền thông, nhưng lần này tôi không thể thuyết phục được điều gì là thích hợp với họ. Trong những cuộc họp đầu tiên đó, chẳng có điểm nào khẳng định là họ sẽ có ấn tượng tốt về tôi hay về công ty, và từ đó sự việc bắt đầu xuống dốc.

Cho đến hôm nay thì không có bản ngân sách nào, không có mục tiêu nào và cũng không có chiến lược nào cả! Tôi không biết phải làm gì khi chiến lược quảng cáo của mình không được thông qua. Khách hàng này làm tôi phát điên lên vì họ chẳng tán thành bất kỳ điều gì trong chiến dịch dự kiến của tôi.

Cayla gật đầu một cách thông cảm khi lắng nghe Steve giãi bày khó khăn trong mối quan hệ với khách hàng.

- Còn nhóm sáng tạo của cậu thì sao? Họ có giúp đỡ được gì không? - Bà hỏi.

- Họ lại là chuyện khác nữa... Các nhân viên làm công việc sáng tạo còn tệ hơn những đứa trẻ hư hỏng. Tôi đã cố hướng dẫn cho họ nhưng vô ích. Họ bảo với tôi rằng việc của tôi là phải tính toán xem khách hàng muốn gì, dù cho khách hàng cũng chưa rõ mình muốn gì! Làm sao mà tôi làm được chứ? Cuối cùng, tôi yêu cầu họ nghĩ ra một điều gì đó, bất kỳ điều gì để tôi có thể trình bày với khách hàng. Thế là họ làm, và ý tưởng của họ đã khiến tôi lâm vào tình cảnh này đây!

- Thật ngại khi phải hỏi cậu rằng... - Cayla xen vào nhưng bị Steve cắt ngang.

- Đó là lý do tôi đến đây. Đó là một thất bại. Khách hàng phủ nhận chiến lược ấy. Tức thật! Tôi biết nó chưa hoàn hảo, nhưng đó là tất cả khả năng và nỗ lực của tôi. - Steve lấy tay ôm đầu như thể gánh nặng ấy vượt ra ngoài dự tính của anh. - Tôi phát bệnh với cả cái quá trình sáng tạo này. Tôi không có khả năng sáng tạo nên phải nhờ cậy vào cả nhóm, thế mà hoàn toàn chẳng nhận được gì từ họ! Làm sao tôi có thể quản lý quá trình sáng tạo này khi mà tôi chẳng có khả năng sáng tạo?

- Thế thì giờ cậu định làm gì? - Cayla hỏi.

- Tôi đang viết đơn từ chức. - Steve trả lời thực lòng.

- Hừm... - Cayla trầm ngâm nói. - Bỏ việc à?

- Vâng, trước khi tôi bị sa thải.

- Tại sao cậu không nhờ sếp của cậu giúp đỡ?

- Quá trễ rồi. Đến nước này rồi thì bà Rhonda còn có thể làm gì được? Chắc chúng tôi sẽ mất khách hàng này, và bà ấy sẽ khiển trách tôi, dù đó không phải là lỗi của tôi.

- Thế thì lỗi của ai?

Steve lắc đầu, thất vọng vì cảm thấy Rhonda đã đối xử tệ bạc với anh:

- Rõ ràng là khi bà Rhonda không chịu quan tâm, tất cả đều đổ vỡ. Giờ đây thậm chí tôi còn không tự tin với những việc tôi đã từng làm tốt, như hoạch định ngân sách, phương tiện truyền thông và sản xuất. Tôi đã không nhận ra rằng quảng cáo là một thế giới của những con người sát phạt lẫn nhau. Nó không hề giống như tôi nghĩ! - Steve than vãn.

- Cũng giống như ảo thuật thôi! - Cayla nói. - Cậu thích ảo thuật khi còn ngây thơ và chẳng hề nghi ngờ gì về sự thật của các trò ảo thuật đó. Nhưng giờ cậu không thích nữa vì nhận ra đằng sau mỗi trò ảo thuật là một vài thủ thuật nào đó.

- Tôi không chắc là có bí quyết nào cho sự thành công trong việc này hay không. Mà nếu có thì cũng chẳng có ai muốn chỉ cho tôi. - Steve nói một cách bất mãn.

- Hy vọng cậu không phiền lòng khi tôi nói câu này, có vẻ như cậu viện dẫn đủ mọi lý do để chứng minh rằng cậu là một nạn nhân đáng thương của nghịch cảnh.

Lời nhận xét của Cayla đụng chạm đến tự ái của Steve và anh đáp lại như để chống chế:

- Bà muốn nói gì, "một nạn nhân đáng thương của nghịch cảnh" ư?

- Ta muốn nói cậu là người né tránh trách nhiệm đối với tình huống mà cậu đang phải đối diện. Người đổ lỗi cho mọi người xung quanh thì nhiều

nhưng người tự nhận trách nhiệm về mình là rất hiếm. - Cayla đáp thẳng thắn.

- Ồ không! Bà không thể buộc tội tôi vì những gì đã xảy ra. Những điều bà Rhonda mong đợi thật không công bằng. Tôi không nhận được sự trợ giúp của bà ấy cũng như của nhóm sáng tạo; nếu không, tôi đã có thể làm được nhiều hơn thế rồi. - Steve quả quyết.

- Thế thì, - Cayla nói tiếp, - Rhonda lẽ ra nên biết rõ như vậy khi giao cho anh phụ trách khách hàng ấy và trao cho anh quyền tự do giải quyết công việc, đúng không nào?

Steve hơi khó chịu và ngạc nhiên khi cuộc nói chuyện lại chuyển sang hướng này. Tuy nhiên trong thâm tâm, anh biết bà Cayla nói đúng một số điều.

Ánh mắt của bà Cayla đầy vẻ cảm thông. Bằng một giọng an ủi, bà nói:

- Ta biết cậu cảm thấy rất bối rối và thiếu tự tin. Cậu biết ta nói đúng, nhưng chấp nhận nó có nghĩa là cậu phải chịu trách nhiệm - chứ không phải Rhonda, khách hàng của cậu, hay nhóm sáng tạo thất thường của cậu. Dù sao thì điều ấy cũng không công bằng. Thậm chí cậu còn cảm thấy hơi sợ hãi.

Steve nhìn bà Cayla chằm chằm, tự hỏi làm cách nào mà bà lại biết được tất cả điều đó như thể bà ta đọc được ý nghĩ của anh vậy.

- Để ta giải thích. - Bà Cayla lên tiếng trước khi Steve kịp hỏi. - Ta biết ý nghĩ của cậu bởi vì ta là một ảo thuật gia, tất nhiên ta phải có khả năng quan sát tốt, dù ngay lúc này cũng không khó để đọc được ý nghĩ của cậu.

Cayla ngừng lại, mặt trầm tư và nhìn thẳng vào mắt anh, nói:

- Steve này, cách đây nhiều năm ta cũng rơi vào một tình huống tương tự như cậu bây giờ. May mắn thay, ta gặp được một người tuyệt vời, người ta thường hay gọi ông là Vị Giám Đốc Một Phút. Những điều ông dạy đã tạo ra một sự thay đổi kỳ diệu trong cuộc đời ta mà ta gọi nó là phép ảo thuật. Và giờ ta muốn truyền phép ảo thuật ấy cho cậu.

- Phép ảo thuật ư? - Steve hoài nghi. - Tôi nghĩ mình cần nhiều thứ hơn là khói và những tấm gương để giải quyết tình trạng rối rắm này!

- Bí quyết ấy không nhờ vào khói hay những tấm gương. - Bà Cayla khẳng định. - Phép ảo thuật ấy xuất phát từ khả năng tự lãnh đạo.

Steve chán nản đáp:

- Khả năng lãnh đạo có thể giúp ích cho Vị Giám Đốc Một Phút, nhưng tôi không phải là một nhà quản lý mà chỉ là một chuyên viên phụ trách khách hàng đang làm việc với một người quản lý không hề hỗ trợ mình!

Cayla nhíu mày:

- Đó là cách cậu nhìn nhận sự việc từ hoàn cảnh hiện tại của cậu - một hoàn cảnh đáng thương. - Bà mỉm cười khiến Steve không thể không cười thầm. - Cậu phải lật ngược vấn đề để có thể trở thành người dẫn đầu. Đã đến lúc phải ngừng tìm lý do biện hộ mà phải bắt đầu làm chủ chính mình.

- Cảm ơn bà rất nhiều vì đã động viên, nhưng tôi không tin vào những lời khích lệ tâm lý như vậy đâu. - Steve vẫn ủ rũ.

- Ta không động viên, khích lệ chung chung mà thật sự muốn giúp đỡ cậu. Chỉ cần cậu chế ngự sự hoài nghi của mình để có tâm trạng như khi cậu còn là một đứa trẻ đang xem ảo thuật và tin vào trò ấy. Ta cần cậu tin tưởng vào điều kỳ diệu của khả năng tự lãnh đạo.

Steve cười miễn cưỡng:

- Được thôi, thế bí quyết ấy là gì?

- Thật ra, có ba bí quyết tất cả. Ta sẽ lần lượt giới thiệu với cậu khi nào cậu sẵn sàng.

- Làm sao tôi biết khi nào mình sẵn sàng?

- Cậu sẽ sẵn sàng tự lãnh đạo khi cậu chịu trách nhiệm đối với thành công của riêng mình.

Steve suy nghĩ một lát rồi đáp:

- Ý bà là tôi phải loại bỏ ngay ý nghĩ trách bà Rhonda, nhóm sáng tạo và khách hàng rồi hỏi bản thân rằng tôi đã làm gì khiến cho công việc không đạt được thành công?

- Đúng vậy! Cậu phải bỏ ý nghĩ rằng "trao quyền" là chuyện đáng ghét. Ngược lại, cậu nên xem đó là một cơ hội lớn. Cậu cần bắt tay vào việc nắm giữ vai trò lãnh đạo để đạt được những gì cậu cần.

Họ im lặng một lúc thật lâu trong khi Steve ngẫm nghĩ lời nói của Cayla. Cuối cùng anh nói bằng một giọng dịu nhẹ:

- Giờ thì tôi đã hiểu! Rhonda trao quyền để tôi tự thực hiện công việc nhưng tôi không thể tự mình hành động cũng như tự chịu trách nhiệm để đảm bảo công việc thành công. Tôi chỉ đóng vai trò là một nạn nhân. Vấn đề là khi được trao quyền thì chúng ta không được viện cớ nếu sự việc trở nên rắc rối. Chúng ta cũng không được phép đổ lỗi cho ai cả ngoài bản thân chúng ta.

- Đây là chân lý của vấn đề: Sự trao quyền chỉ có hiệu quả khi người được trao quyền biết tự lãnh đạo. - Cayla nhìn thẳng vào Steve nói tiếp.

- Hãy nhớ:

Khi đã được trao quyền, bạn phải biết tự lãnh đạo để sự trao quyền ấy đạt hiệu quả.

- Rõ ràng là tôi đã trượt bài kiểm tra về khả năng tự lãnh đạo rồi, nhưng tôi không thể để cho lý lịch của mình có một vết đen vì bị sa thải, cho dù tôi đáng bị như thế. Tôi đã viết gần xong lá đơn từ chức rồi. - Steve chán nản nói.

- Trời ơi! - Cayla giơ tay lên. - Một lần nữa cậu lại hành xử như một kẻ đáng thương! Chuyện gì xảy ra với khả năng tự lãnh đạo rồi?

Steve cãi lại:

- Đó là việc của tôi. Tôi sẽ nghỉ việc!

Cayla lắc đầu và cười:

- Có những lúc bỏ việc là phù hợp, nhưng giờ không phải là lúc. Tại sao cậu cứ cho rằng cậu không còn cơ hội nữa? Chưa có ai yêu cầu cậu nghỉ việc mà, đúng không?

- Đúng, nhưng tôi biết bà Rhonda sẽ nghĩ gì! - Steve bướng bỉnh.

- Steve, cậu nghĩ câu này có đúng không? "Con người không đọc được ý nghĩ của người khác, cho nên thật là vô lý nếu cứ cho rằng họ biết những gì bạn đang nghĩ".

- Đúng, nhưng với bà có thể là một ngoại lệ đấy. - Steve vừa nói vừa cười.

Cayla cười đáp lại:

- Thế nên nếu bà Rhonda không thể biết được cậu đang nghĩ gì thì làm sao cậu dám chắc rằng cậu biết bà ấy đang nghĩ gì?

Steve biết mình đã đuối lý nên đành thừa nhận bà đã nói đúng.

- Còn câu nói này thì sao? "Chính tôi là người có được nhiều lợi ích nhất nếu nhận trách nhiệm tìm kiếm những điều cần thiết để thành công trong công việc của mình".

Steve ngập ngừng đồng ý:

- Tôi nghĩ trách nhiệm thuộc về tôi, nhưng tôi không biết mình phải làm gì.

- Vậy hãy đi theo tôi. - Cayla bảo Steve đứng dậy đi theo bà.

2. Chuẩn bị khám phá bí quyết

Steve theo Cayla ra phía sau quán và đi đến một căn phòng bên ngoài có treo một tấm biển nhỏ đề tên Cayla. Vừa bước đến cửa, anh giật mình đứng lại. Bên trong là một rừng đầy những chiếc kệ, hộp, thùng, hòm và các tủ có ngăn kéo chứa đầy những vật linh tinh để làm ảo thuật. Khi bước vào trong, anh có cảm giác như mình đang đặt chân vào thế giới ma thuật.

Cayla bước tới một chiếc tủ làm bằng gỗ sồi có dán hàng chữ "Bí quyết Tự lãnh đạo". Bà mở ngăn kéo trên cùng để tìm kiếm thứ gì đó.

- Abracadabra! - Bà vừa đọc câu thần chú vừa rút mạnh ra một tờ giấy.

- Steve bật cười khi thấy bà Cayla đùa như vậy.

- Đây là bài tập về nhà của cậu trong chiều nay. - Bà nói và đưa cho anh tờ giấy.

Hãy sắp xếp các động lực thúc đẩy tinh thần làm việc sau đây theo thứ tự quan trọng đối với bạn và đánh số (từ 1 đến 10) bên cạnh mỗi động lực, với số 1 là điều quan trọng nhất và số 10 là điều ít quan trọng nhất.

—— Công việc thú vị

—— Được đánh giá cao công việc đã hoàn thành

—— Cảm giác được tham gia vào mọi việc

—— Sự bảo đảm công việc ổn định

—— Lương cao

—— Cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân

—— Điều kiện làm việc tốt

—— Lòng trung thành đối với cấp trên/người chủ lao động

—— Tình cảm thân thiết đối với đồng nghiệp

—— Nguyên tắc ứng xử, kỷ luật phù hợp

Hãy sắp xếp các động lực thúc đẩy trong tờ giấy này theo mức độ quan trọng đối với cậu, từ 1 đến 10 - với 1 là quan trọng nhất và 10 là ít quan

trọng nhất. Sau đó... - Cayla nhấn mạnh - cậu phải phát tờ khảo sát này cho ít nhất 5 đồng nghiệp khác ở công ty để xin ý kiến của họ. Ngày mai hãy mang tất cả các tờ giấy đó lại cho tôi và nói cho tôi biết cậu đã học được những gì.

- Đây có phải là một bí quyết không? - Steve hỏi với vẻ nghi ngờ.

- Đó là phần đầu của một bí quyết. - Cayla nhiệt tình đáp. - Những điều học được từ bài tập này sẽ củng cố những điều cậu tìm hiểu hôm nay và nó sẽ dẫn dắt cậu đến với bí quyết đầu tiên để trở thành một người biết tự lãnh đạo.

- Được rồi! Tôi sẽ tiến hành việc này ngay bây giờ, nhưng chưa chắc là tôi sẽ không bỏ việc. Tôi phải quyết định trước khi sếp tôi trở về vào cuối tháng này. - Khi nói những lời đó, đầu óc Steve đầy ắp những dự đoán, những viễn cảnh đen tối. Thật sự anh thấy thất vọng vì chưa bao giờ anh phải từ bỏ một công việc vì mất khả năng đảm đương.

- Ta nghĩ ngày mai cậu sẽ nhìn vấn đề một cách tươi sáng hơn.

- Có điều này tôi muốn hỏi, có gì mong bà bỏ qua cho, tại sao bà lại muốn giúp tôi?

Cayla mỉm cười:

- Lúc nãy ta có nhắc đến Vị Giám Đốc Một Phút, chắc cậu còn nhớ? Được ông giúp, ta đã thoát khỏi tình cảnh hết sức khó khăn nên ta đã nhiều lần xin được trả ơn nhưng ông đều từ chối. Ông nói rằng ông chỉ mong ta hãy truyền lại điều đã học được cho những người khác. Đó là một cách trả ơn ý nghĩa nhất đối với ông.

Bà nháy mắt và nói tiếp:

- Ngoài ra, ta là một nhà ảo thuật. Vì vậy, giúp cậu tức là ta cũng có được cơ hội để thực hành một số bí quyết ảo thuật.

Sự nhiệt tình và chân thành của Cayla đã làm cho Steve cảm thấy yên tâm tiến về phía trước. Anh thừa nhận:

- Tôi nghĩ là ngay bây giờ tôi có thể sử dụng một chút bí quyết đó. Tôi sẽ gặp lại bà vào ngày mai.

***

Steve trở lại công ty và gần như lẩn trốn khi vô tình gặp một thành viên trong nhóm ở hành lang. Anh biết ngày mai anh phải đối diện với họ trong cuộc họp đã được lên lịch trước, nhưng anh vẫn chưa sẵn sàng đối diện với thất bại của mình.

Hết sức kín đáo, Steve photo tờ giấy mà bà Cayla đã đưa cho anh và cân nhắc xem nên gửi cho những đồng nghiệp nào. Anh quyết định bắt đầu với người chắc chắn giúp anh mà không cần phải giải thích nhiều, đó Phyllis - trợ lý của bà Rhonda.

Anh đặt tờ khảo sát trên bàn làm việc của Phyllis rồi gửi một tin nhắn vào hộp thư thoại báo cho cô kiểm tra thư đến. Sau đó anh dành ra vài phút để đánh số thứ tự cho tờ giấy của mình.

Gần cuối ngày, Steve đến văn phòng của Phyllis để nhận lại tờ khảo sát.

- Chào anh Steve, tôi đã làm xong tờ khảo sát của anh rồi. Nó rất thú vị. Anh sẽ nói cho tôi biết điều gì đó sau khi cuộc khảo sát kết thúc chứ? - Như thường lệ, Phyllis chào Steve với một cử chỉ thân thiện và một phong cách chuyên nghiệp của một trợ lý điều hành nhiều kinh nghiệm. Phyllis có khả năng điều hành cả công ty nhưng dường như cô rất hài lòng với vai trò là người hỗ trợ ở hậu trường.

Ngay lúc đó, Grant bất ngờ ló đầu vào, hỏi: "Khảo sát gì thế?"

Steve không nghĩ Grant lại "nhiều chuyện" như vậy. Dường như mọi người đều cho rằng anh nhân viên giao tiếp khách hàng này có một sức thu hút đặc biệt, nhưng Steve lại nghĩ anh này chẳng có gì sâu sắc, tinh tế cả. Dù suy nghĩ như vậy nhưng Steve vẫn đưa cho Grant một tờ giấy đã photo. Suy cho cùng thì anh cũng cần người để điền vào bản khảo sát này.

Trước đó, Steve đã đưa tờ khảo sát cho Mike ở phòng thư tín, Skye ở phòng dịch vụ thông tin, và hai người khác mà anh không quen thân lắm.

Khi trả tờ khảo sát của mình cho Steve, Grant nói với một nụ cười thân thiện:

- Đừng bực mình nhé, anh Steve, tôi thấy danh sách này sẽ chẳng chứng minh được điều gì. Rõ ràng công việc thú vị luôn là động lực quan trọng nhất thúc đẩy mọi người!

Vài nhân viên đứng gần đó nghe được và không đồng ý với Grant. Thế là một cuộc tranh luận bắt đầu nổ ra, xoay quanh chủ đề động lực quan trọng nhất. Sự ồn ào của nhiều người khiến Ricardo - một lãnh đạo cấp cao của

công ty - bước ra khỏi phòng để xem là chuyện gì. Nhà điều hành ăn mặc lịch lãm này nhìn vào bản danh sách và nói:

- À, tôi rõ rồi!

Steve cảm thấy hơi thất vọng vì anh cho rằng Ricardo sẽ đồng ý với ý kiến của Grant.

- Từ trước tới nay, hầu hết các bạn đều đòi tăng lương, vì thế tôi đoán lương cao chính là động lực thúc đẩy các bạn! - Ricardo nói.

Mọi người đứng yên lặng vì ngạc nhiên. Không ai đề cập đến lương cao trong ba lựa chọn đầu tiên của họ. Grant vẫn cho rằng công việc thú vị là quan trọng nhất, Phyllis cảm thấy sự đánh giá mới là quan trọng, trong khi Skye thì chọn điều kiện làm việc tốt. Mỗi người trong số họ đều có lý lẽ riêng cho lựa chọn của mình.

Khi mọi người nói câu trả lời của họ với Ricardo, Steve nhận thấy ông có vẻ bối rối vì đã đánh giá sai về động lực thúc đẩy đối với nhân viên, và anh có cảm giác như sự việc này đã khiến cho Ricardo đột nhiên hồ nghi về khả năng quản lý của ông.

Hy vọng có thể giúp giải tỏa bớt cảm giác khó chịu của Ricardo, Steve nói:

- Đó chính là điểm mấu chốt của bài tập này! Mỗi người chúng ta có những động lực thúc đẩy khác nhau. Một người làm việc hăng hái như Grant thì cần công việc thú vị. Phyllis thì cần được đánh giá vì phần lớn công việc của cô ấy là hỗ trợ người khác. Thật ra, những điều hôm nay thúc đẩy các bạn lại có thể thay đổi vào ngày mai.

Steve nhìn nhân viên phòng thư tín:

- Chẳng hạn khi các con của anh Mike lớn lên và anh muốn lo cho chúng học đại học thì vấn đề lương cao có thể đứng đầu trong danh sách của anh ấy.

- Được rồi! - Grant xen vào. - Có lẽ mỗi người chúng ta có những động lực thúc đẩy riêng. Đó có phải là ý anh muốn nói?

Steve nhớ lại cuộc thảo luận của anh với bà Cayla. Bà đã nói với anh rằng bản khảo sát này sẽ củng cố những điều anh học hỏi được trước đó và dẫn dắt anh đến với bí quyết đầu tiên của khả năng tự lãnh đạo. Nghĩ đến đó, đột nhiên các ý tưởng rời rạc trong đầu anh trở nên mạch lạc, khiến anh nhận thấy suy nghĩ của mình thật rõ ràng.

- Rõ ràng là cấp trên của chúng ta không phải là những người đọc được ý nghĩ của người khác! - Anh reo lên. - Vậy thì làm sao chúng ta có thể cho rằng họ hiểu được những gì thúc đẩy bản thân chúng ta? Thật là không công bằng cho họ và cho cả chúng ta.

Thật sự hứng khởi đối với điều mình vừa nhận ra, Steve nhìn lần lượt từng đồng nghiệp của anh rồi tuyên bố:

Mỗi người sẽ thu được nhiều lợi ích nhất nếu chịu tìm kiếm những gì mình cần để đảm bảo thành công trong công việc.

Ricardo như được giảm bớt căng thẳng và trở nên tươi tỉnh hơn:

- Khi có cơ hội, chúng ta hãy nói chuyện nhiều hơn về vấn đề này, Steve nhé. Tôi có một cuộc hẹn cần phải đi, nhưng tôi thấy dường như tất cả chúng ta có thể học được một điều gì đó từ bản khảo sát nhỏ này.

- Hay lắm! - Grant vỗ vai Steve khi quay đi.

Những người khác cũng lần lượt chào Steve để trở về bàn làm việc của mình. Thấy Steve đứng bất động một chỗ, Phyllis nhìn anh chăm chú và hỏi:

- Anh có sao không? Trông anh có vẻ rất lúng túng.

- Tôi thật sự bối rối. Qua cuộc khảo sát này, tôi nghiệm ra rằng một vị sếp không thể biết mọi thứ mà chúng ta cần, vì thế chúng ta phải biết chịu trách nhiệm về bản thân chúng ta. - Steve nói chậm rãi.

- Vâng, đó là một bài học hay. Vậy anh còn bối rối vì điều gì?

- Tôi cũng không biết! Tôi nghĩ tôi cần phải "nhận ra" một điều gì đó nữa, nhưng vẫn chưa biết chắc là điều gì. - Steve đáp, có vẻ đang suy nghĩ mông lung.

- Anh là một người thông minh. Tôi tin là anh sẽ nghĩ ra. - Phyllis nói một cách lạc quan. - Khi nào anh nghiệm ra điều gì đó, nhớ chia sẻ cho tôi biết nhé! - Nói xong, cô chào anh và quay trở lại tiếp tục công việc của mình.

Steve không chỉ bối rối mà còn cảm thấy không thoải mái. Trong anh vẫn còn vướng víu một điều gì đó không rõ ràng. Anh thuộc loại người rất ghét gặp phải một câu hỏi khó mà chưa thể nghĩ ra được đáp án giống như khi chơi trò chơi ô chữ. Anh chỉ thích làm theo các quy tắc và các kế hoạch đã được vạch ra rõ ràng. Vì vậy, anh cảm thấy mất bình tĩnh và khó chịu vì còn

quá nhiều điều mâu thuẫn. Anh sợ bị sa thải nhưng không chắc có nên từ chức hay không. Anh băn khoăn vì sự xuất hiện của người phụ nữ có ma lực kỳ lạ tên là Cayla nhưng lại tò mò vì bà ta giống như một thiên thần hộ mệnh hơn là một người xa lạ. Anh cũng háo hức muốn trở thành một người biết tự lãnh đạo nhưng lại cảm thấy mâu thuẫn về trách nhiệm mà mình phải gánh vác.

Bất chợt Steve nhớ lại lời nói của bà Cayla: *Ta cần cậu tin tưởng vào điều kỳ diệu của khả năng tự lãnh đạo.* Dường như anh đã nhận thấy một phần sự kỳ diệu của nó, nhưng chưa rõ ràng...

3. Suy nghĩ của chú voi

Sáng hôm sau, Steve lái xe đến tiệm cà phê như đã hẹn. Anh đậu xe ngay trước cửa quán và bước vào trong. Sau khi gọi ly cà phê sữa nóng, anh nghe có tiếng ai đó gọi mình từ đằng sau quán. Anh quay lại thấy bà Cayla vẫy tay bảo anh vào.

Steve cầm theo tách cà phê và đi về phía bà Cayla. Khi bước vào phòng, anh chẳng thấy bà Cayla đâu, nhưng nghe tiếng động phát ra từ sau kệ sách, anh lần đi vào thì thấy bà đang lục tìm đồ đạc ở bàn làm việc.

- Thế việc ta giao cho cậu làm đến đâu rồi? - Bà hỏi anh trong khi vẫn cắm cúi tìm thứ gì đó trong ngăn kéo.

- Tôi đã làm xong, và bài khảo sát đó đã củng cố những điều hôm qua bà nói về việc con người không đọc được ý nghĩ của người khác. Tôi không biết nó sẽ đưa tôi đến đâu nhưng nó đã giúp tôi nhận ra một vài điều.

- Ví dụ như điều gì? - Bà Cayla hỏi và lấy ra một cái kéo từ một đống dây cao su và kẹp giấy.

- Thực ra đây không phải là cuộc khảo sát để lấy kết quả mà chỉ nhằm tạo ra những điều đáng được thảo luận. Rõ ràng không có người sếp nào có thể biết và đáp ứng đúng tất cả những động lực làm việc của nhân viên. Mỗi người có động lực làm việc khác nhau, vì thế việc tạo ra một môi trường làm việc đem lại nhiều hứng khởi là trách nhiệm của bản thân chúng ta. - Steve kết luận một cách tự tin.

- Hay lắm! - Bà Cayla mỉm cười. - Điều này chứng tỏ cậu đã sẵn sàng nhận trách nhiệm tự lãnh đạo. Đã đến lúc học hỏi bí quyết đầu tiên của nghệ thuật tự lãnh đạo rồi đấy... - Bà Cayla cầm cái kéo và dẫn Steve đến một cái bàn nằm khuất sau các kệ sách. - Cậu còn nhận thức được điều gì khác liên quan đến việc trở thành một người biết tự lãnh đạo không?

- Tôi không biết điều này có đúng không vì tôi thường cần thời gian để xử lý mọi việc.

- Cậu cứ nói đi... - Cayla khuyến khích.

- Nó liên quan đến toàn bộ cách suy nghĩ của tôi về nơi làm việc - những điều mà tôi đã tin tưởng từ khi tôi bắt đầu làm việc, thậm chí là từ khi tôi

còn nhỏ. Mãi cho đến hôm qua, tôi vẫn nghĩ sếp của tôi phải biết tôi cần gì và đáp ứng cho tôi, nhưng thực tế không phải vậy. Tôi tự hỏi không biết tôi còn nhận thức sai điều gì nữa không?

- Cậu có danh thiếp không? Đưa tôi một cái nào.

- Vâng! - Steve nói, hơi lúng túng vì không hiểu bà Cayla có ý gì. Anh lấy từ cặp ra một tấm danh thiếp và đưa cho bà. - Tôi xin lỗi. Lẽ ra hôm qua tôi nên gửi bà một cái mới phải.

- Nó không dành cho tôi mà là cho cậu đấy. Đây là một thử thách. - bà Cayla cầm tấm danh thiếp bằng hai tay, lật qua lật lại để kiểm tra xem có gì bất thường không.

Bà đẩy cái kéo về phía Steve và nhẹ nhàng đặt tấm danh thiếp xuống mặt bàn.

- Hãy lấy cái kéo này và cắt tấm danh thiếp thành một vòng tròn có thể tròng được qua đầu cậu. Yêu cầu vòng tròn đó phải liên tục, không bị đứt đoạn hay được dán lại.

Steve nhìn bà Cayla, tỏ vẻ ngạc nhiên vô cùng. Nhưng bà Cayla vẫn ngồi im lặng và chờ đợi.

- Tôi biết bà sắp dạy cho tôi một trò ảo thuật nào đó, nhưng tôi không có thời gian để chơi trò chơi. Công việc của tôi đang rất rối rắm.

Không nản lòng, bà Cayla đáp:

- Ta biết cậu cho rằng đây chỉ là một thủ thuật nào đó mà không nghĩ rằng nó sẽ hữu ích hay liên quan đến công việc của cậu, đúng không nào?

- Nhân lúc bà đề cập đến việc này, tôi xin nói là tôi rất ghét những trò mánh khóe thủ thuật. Một số người có mánh khóe kiểu này nhưng tôi thì không.

Cayla gật đầu:

- Gì cơ?

- Cậu đã hạn chế bản thân mình vì những trải nghiệm trong quá khứ - Cayla nói, lắc đầu tỏ vẻ thông cảm. - Khi huấn luyện voi để làm xiếc, người ta thường xích chân của chú voi con vào một cái trụ. Chú voi vùng vẫy, lôi kéo hết sức nhưng vẫn không thể thoát được vì cái xích quá to và cái trụ được đóng chặt vào nền. Sau một thời gian ngắn chống cự, chú ta đành chấp nhận

số phận và không cố sức nữa. Ngay cả khi đã trưởng thành, chú voi vẫn cho rằng mình không thể chạy thoát được. Cho dù có nặng đến sáu tấn và có thể dễ dàng thoát khỏi cái xích đó, nhưng chú lại không cố bứt xích nữa. Những người huấn luyện thú ở rạp xiếc nói họ có thể cột một sợi dây thừng vào chân của chú voi sáu tấn này và chú sẽ không hề bứt nó ra.

Steve cau mày:

- Thế bà muốn nói tôi giống như chú voi ấy à? Ý bà là vì trong quá khứ tôi đã thất bại nên tôi không cố gắng nữa? - Nghe những lời mình vừa nói to ra, Steve chợt nhận ra ý nghĩa sâu sắc của nó.

Cayla mỉm cười:

- Cậu vừa khám phá ra bí quyết đầu tiên của một người biết tự lãnh đạo!

Mắt Steve sáng lên, mặt tươi tỉnh:

- Thật à?

- Đúng. Nó chính là những giả định đã cản trở anh mỗi ngày. Chúng được gọi là những **hạn chế tự thừa nhận.**

- Kiềm chế tự thừa nhận là gì? - Steve thắc mắc.

Cayla cười vì Steve đã nhắc lại sai cụm từ mình vừa nói rồi giải thích:

Hạn chế tự thừa nhận là một niềm tin xuất phát từ những kinh nghiệm thất bại trong quá khứ. Chính niềm tin đó cản trở trải nghiệm của chúng ta trong hiện tại và tương lai.

- Tôi hiểu! - Steve gật đầu. - Tôi hiểu là những hạn chế tự thừa nhận đã ngăn cản tôi thực hiện trò ảo thuật với cái kéo và tấm danh thiếp này, nhưng chuyện đó thì có liên quan gì tới tình trạng công việc của tôi?

- Cậu cho rằng cậu biết những suy nghĩ và cảm nhận của bà Rhonda, nhóm của cậu cũng như khách hàng của cậu. Cậu cho rằng mình không thể thành công trong vai trò mới này và cần phải từ chức. - Cayla nói hơi lớn tiếng một chút.

- Thế đấy! Chán thật... - Steve rầu rĩ.

- Nhưng việc này có thể cải thiện được. - Bà Cayla khẳng định.

- Thật tệ là tôi không có năng lực quan sát như bà. Nếu có thì chắc tôi biết mọi người nghĩ gì và tôi sẽ không rơi vào những hạn chế tự thừa nhận này thường xuyên như vậy.

- Sự quan sát tinh tường đòi hỏi phải có năng khiếu, nhưng có một điều quan trọng hơn mà không cần đến năng khiếu là biết được suy nghĩ của chính mình.

Steve nhăn mặt:

- Vâng, rõ ràng đó là một thử thách.

Cayla gật đầu. Ngừng một lúc, bà nói:

- Bây giờ tôi có việc phải đi, nhưng trong khi chúng ta đang bàn về thử thách thì cậu có sẵn sàng cắt ra một vòng tròn đủ để tròng qua đầu cậu từ tấm danh thiếp này được không?

Steve lấy cái kéo và cầm tấm danh thiếp lên. Ngạc nhiên thay, mọi thông tin được in trên tấm danh thiếp của anh hoàn toàn biến mất mà thay vào đó là các từ:

Bí quyết đầu tiên của người biết tự lãnh đạo:

Hãy thách thức các hạn chế tự thừa nhận!

Steve ngước nhìn lên để khen trò ảo thuật của bà Cayla nhưng bà đã đi khỏi. Anh lắc đầu, cười thích thú. Liếc nhìn đồng hồ, Steve nhận ra cũng đã tới giờ anh phải trở lại công ty để tham dự cuộc họp với nhóm sáng tạo mà mấy hôm nay anh đã lo ngại.

***

Sau gần một giờ lái xe, Steve đến công ty vừa kịp giờ để chuẩn bị một số việc trước khi có mặt ở phòng họp. Anh chần chừ, không biết nên nói thế nào với các thành viên trong nhóm rằng những nỗ lực của họ đã bị khách hàng phủ nhận. Anh biết họ sẽ hỏi giải pháp nhưng giờ anh cũng chẳng có bất kỳ giải pháp nào.

Tất cả mọi người gồm nhân viên sáng tạo, điều phối sản xuất và nhân viên giao dịch với giới truyền thông lần lượt kéo nhau vào phòng họp để nghe kết quả chiến dịch mà họ đã chuẩn bị cho United Bank. Có lẽ họ đã có cảm giác Steve sẽ mang về một tin không tốt lành nên họ không nói chuyện phiếm nhiều mà lo ổn định chỗ ngồi và đợi Steve bắt đầu cuộc họp.

Steve bắt đầu bằng một giọng nói chậm rãi:

- United Bank công nhận và đánh giá cao nỗ lực của chúng ta cho chiến dịch này.

Peter - đạo diễn nghệ thuật - ngắt lời:

- Anh không cần phải tâng bốc chúng tôi, Steve ạ. Chắc hẳn là họ đã từ chối, nếu không thì anh đâu cần phải mở đầu bằng những lời như thế. Vậy họ đã nói gì? Anh cứ đi thẳng vào vấn đề đi.

Bị Peter thúc giục, Steve đành nói sự thật:

- Họ nói nó chỉ là thứ rác rưởi.

Cả phòng họp trở nên im lặng. Anh nói tiếp:

- Tôi biết tất cả chúng ta đều thừa nhận rằng chiến dịch này chưa phải là sản phẩm tốt nhất của chúng ta. Ngay bây giờ tôi vẫn chưa có giải pháp nào cả. Tôi thật sự muốn xin lỗi các bạn.

Anh thấy mọi người ngồi thẳng lên chăm chú nhìn anh, anh nói tiếp:

- Buổi trình bày của tôi thì ổn, và nỗ lực của các bạn cũng rất tốt. Nhưng bản dự thảo vẫn không thành công vì thiếu một bản ngân sách được phê duyệt và một chiến lược toàn diện. Các bạn không thể sáng tạo ra một thứ gì đó khi không có ý niệm rõ ràng và tôi xin nhận trách nhiệm về việc đó.

- Họ không phải là một đối tác dễ chịu. - Maril, nhân viên giao dịch với giới truyền thông, cho ý kiến.

Alexa - một thành viên trong nhóm sáng tạo - vờ vuốt tóc và nói:

- Họ là những người chủ ngân hàng! Họ biết gì về công việc đòi hỏi tính sáng tạo này? Chắc chắn họ không biết đánh giá một sản phẩm sáng tạo có giá trị xét từ góc nhìn của họ!

Steve cảm thấy bối rối trước những lời nhận xét của cả nhóm. Anh cứ ngỡ

họ sẽ khinh thường anh nhưng họ lại chê trách khách hàng. Điều này khiến anh cảm thấy nhẹ nhõm đôi chút. Thế nhưng, anh chợt nhận ra nhận thức của họ xuất phát từ thái độ tiêu cực mà anh đã thể hiện đối với khách hàng. Họ thất vọng về khách hàng như vậy là lỗi của anh. Các hạn chế tự thừa nhận của anh đã hạn chế cả nhóm. Giờ anh phải làm gì để "thông thoáng" đầu óc của họ đây?

Bất chợt, anh có một ý tưởng.

Anh lục cặp và lấy ra cái kéo mà anh mang về từ chỗ của bà Cayla. Anh phát cho mỗi thành viên một tấm danh thiếp và nói:

- Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi yêu cầu các bạn cắt một vòng tròn từ tấm danh thiếp này để tròng vào đầu tôi?

Họ nhìn Steve chằm chằm.

Steve mô tả kỹ hơn:

- Yêu cầu cái vòng tròn đó phải liên tục, không bị đứt đoạn và cũng không được nối ở hai đầu.

Im lặng một lát, Steve hỏi họ:

- Ngay lúc này các bạn đang nghĩ gì? Jude? Maril? Alexa? Peter?

- Suy nghĩ đầu tiên của tôi là việc tôi phải làm có liên quan tới bất kỳ chuyện gì không? - Peter lên tiếng.

- Tôi nghĩ là không thể làm được. - Jude, nhân viên điều phối sản xuất tuyên bố.

- Chắc chắn phải có một cách nào đó, nếu không thì anh đã không yêu cầu làm thế, nhưng dĩ nhiên là ngay bây giờ tôi không lãng phí thời gian của mình để cố nghĩ ra cách thực hiện đâu. - Maril lắc đầu, nói.

Alexa bước tới, cầm lấy kéo và tấm danh thiếp, bắt đầu cắt những vòng tròn đồng tâm tạo thành một đường xoắn ốc. Trông cô có vẻ tự tin với giải pháp của mình cho đến khi cô nhận ra mình buộc phải nối hai đầu của đường xoắn ốc đó lại thì mới tạo được một vòng tròn; mà như thế là đã vi phạm yêu cầu của Steve.

- Tôi ghét những trò chơi kiểu này, tôi không bao giờ có thể làm được. - Cô bực bội kết luận.

Peter im lặng quan sát mọi người. Cho đến khi tất cả nhìn nhau lắc đầu, anh mới nhẹ nhàng đứng dậy, lấy một tấm danh thiếp và gấp đôi nó lại theo chiều dài. Anh ta cắt những đường kéo cách nhau đều đặn từ rìa bị gấp đến phía đối diện, nhưng chừa lại một khoảng mà không cắt đứt luôn.

Sau đó anh lật ngược tấm danh thiếp để các rìa hở hướng về mặt anh. Tiếp tục cắt như vậy giữa các đường vừa được cắt, vẫn chừa lại một khoảng ở đầu đối diện của tấm danh thiếp.

Cuối cùng, anh luồn cái kéo vào đường gấp và cắt một cách cẩn thận.

Mọi người tròn xoe mắt khi Peter mở tấm danh thiếp ra theo các đường cắt, để lộ trước mắt mọi người một vòng tròn với những đường zíchzắc mỏng manh. Peter bước tới đặt cái vòng tròn ấy lên đầu Steve và nó từ từ rơi xuống cổ của Steve[1].

Mọi người vỗ tay tán thưởng. Peter tỏ vẻ khiêm tốn - một thái độ mà lần đầu tiên Steve nhìn thấy ở Peter.

- Tôi là một đạo diễn nghệ thuật và là một người yêu origami - nghệ thuật xếp giấy truyền thống của người Nhật. Tôi đã làm những trò này từ khi còn rất nhỏ.

Maril nhìn Steve thắc mắc:

- Trò chơi này khá thú vị đấy, nhưng anh muốn nói với chúng tôi điều gì thông qua trò chơi này?

Steve ngồi xuống, đan tay lại để trước bàn và nói:

- Suy nghĩ của chú voi.

- Chà...! Tôi đã bị lừa! - Peter nhận ra ẩn ý của Steve và giả vờ kêu lên khiến mọi người cùng cười.

Trong không khí đã xóa đi vẻ nặng nề ban đầu, Steve thuật lại cho họ nghe câu chuyện về chú voi mà Cayla đã kể cho anh. Kể xong, anh kết luận:

- Bốn người trong số chúng ta có cách suy nghĩ của chú voi ấy khi bị yêu cầu phải cắt tấm danh thiếp. "Tôi không thể làm được, tôi không có thời gian, tôi không giỏi làm những trò như thế này". Sự hạn chế tự thừa nhận đã kìm hãm niềm tin của chúng ta rằng chúng ta có thể làm được trò chơi này. Nhưng hóa ra một người trong số chúng ta đã có câu trả lời.

- Hạn chế tự thừa nhận. - Alexa lặp lại. - Nó có nghĩa là gì?

- Đó là một niềm tin xuất phát từ những kinh nghiệm quá khứ đã cản trở trải nghiệm hiện tại hay tương lai của các bạn. - Steve giải thích. - Giờ tôi nhận ra rằng tôi đã từ bỏ quá trình sáng tạo này vì cho rằng các bạn và Peter lẽ ra phải có giải pháp hợp lý. Tôi từ bỏ bà Rhonda vì cho rằng bà ấy đã từ bỏ tôi. Và tôi đã không đặt hết tâm huyết vào United Bank vì cho rằng họ là những người dở hơi! - Steve nói thật suy nghĩ của mình.

- Tôi không chắc việc chúng ta nghĩ khách hàng là những người dở hơi là một hạn chế tự thừa nhận. Có lẽ họ thật sự như thế. - Alexa cười nói.

Steve tỏ vẻ không vui khi cả nhóm cười nhạo khách hàng. Vì không muốn gây cảm giác nặng nề nên Steve để họ tự do bàn luận một chút rồi mới lên tiếng:

- Tôi không chắc tôi đã đối xử công bằng với United Bank, nhưng tôi muốn mọi người đừng buộc tội họ nữa vì vẫn còn nhiều vấn đề chưa rõ. Họ phải chịu thiệt vì tôi chưa xử lý tốt tình huống này. Và nếu để mất họ thì cả công ty chúng ta cũng sẽ chịu thiệt.

- Anh nghĩ là chúng ta sẽ mất khách hàng này sao? - Jude nhìn Steve với vẻ lo ngại.

- Tôi không biết. Nhưng khi báo cáo cho bà Rhonda biết phản ứng của họ về bài thuyết trình, thì có lẽ chúng ta sẽ mất tôi hoặc khách hàng này.

- Tôi nghe đồn rằng Grant sẽ tiếp nhận công việc với United Bank. Không biết là anh cảm thấy như thế nào? - Maril ngập ngừng nói.

Quá bất ngờ, Steve cứng miệng không nói được lời nào. Anh vẫn chưa nghe tin đồn nhưng thật sự anh ghét cay ghét đắng việc mọi người xúm lại bàn tán chuyện anh bị thay thế.

- Cô nghĩ tôi sẽ cảm thấy thế nào? - Sau khi lấy lại được bình tĩnh, Steve hỏi.

- Ban đầu anh rất chán nản, phẫn nộ và thất vọng, nhưng giờ tôi nghĩ anh đã bớt căng thẳng rồi. - Maril nói chậm rãi, lựa lời rất cẩn thận.

Steve bị "vạch trần" hoàn toàn cảm giác của mình. Không riêng gì bà Cayla mà cả đồng nghiệp cũng đọc được suy nghĩ của anh. Anh cảm thấy như thế nào? Anh muốn trở thành một người hành động theo lý trí chứ không phải

theo cảm xúc. Bất chợt những lời của Cayla lại vang lên trong anh: *Quan trọng là nhận biết được ý nghĩ của chính mình.*

- Tôi có thể hiểu tại sao cô lại nghĩ tôi đã bớt căng thẳng, nhưng tôi không muốn từ bỏ. - Steve không nói thẳng lý do cho mọi người mà để dành lại cho mình. - Tôi muốn đối mặt với thử thách. Bây giờ tôi chưa biết phải bắt đầu từ đâu trong nỗ lực cứu vớt con thuyền sắp chìm của chúng ta. Chỉ mong các bạn thứ lỗi cho tôi vì những sai lầm vừa qua và chúng ta sẽ chung sức cùng nhau trong những nỗ lực sắp tới.

- Steve này, anh cũng biết là tôi không đánh giá cao các nhân viên giao tiếp khách hàng. Có thể nói, cách tốt nhất có thể giết chết một ý tưởng sáng tạo là giao nó cho người không am hiểu về sự sáng tạo. - Steve cười, biết rằng Peter đang nửa đùa nửa thật nói lên suy nghĩ của mình.

- Nhưng để quá trình sáng tạo có hiệu quả thì các nghệ sĩ cần sự dẫn dắt và hướng dẫn đúng đắn. Đó là vai trò của anh. - Peter nói tiếp.

- Đúng vậy! - Alexa xen vào. - Và người cần dẫn dắt đầu tiên chính là khách hàng. Anh phải đưa họ đi theo một định hướng rõ ràng, dù họ có khó tính thế nào chăng nữa.

- Tất nhiên rồi! - Steve nói. - Đó chính là điểm mà tôi sẽ bắt đầu. Tôi sẽ giải quyết vấn đề ngân sách và báo cho các bạn biết quyết định của chúng ta.

- Trong khi chờ đợi, tôi có một ý tưởng. Chúng ta hãy thu thập thông tin về các chiến dịch gần đây của các đối thủ cạnh tranh và các công ty có nhu cầu quảng cáo tương tự với khách hàng của chúng ta để tham khảo và phát triển cách làm của đối thủ cạnh tranh. - Maril hồ hởi đưa ra đề xuất.

Mười lăm phút cuối cùng của cuộc họp diễn ra rất sôi nổi. Mọi người hăng hái tham gia đóng góp ý kiến để vạch một kế hoạch khác khả thi hơn. Khi rời phòng họp, mỗi thành viên trong nhóm đều chúc Steve gặp nhiều may mắn. Đúng vậy! Anh cần sự may mắn. Anh có thể nói gì với khách hàng để xoay chuyển tình thế?

4. Vòng tròn quyền lực

Sáng hôm sau, mặc dù là thứ bảy nhưng Steve vẫn thức dậy sớm hơn thường lệ. Áp lực về tình hình công việc hiện tại khiến anh không thể ngủ thêm được nữa. Anh biết mình cần phải thoát khỏi sự căng thẳng này, dù là chỉ trong vài giờ. Vì vậy, khi trời vừa hừng sáng, anh đã ra gara và lột bỏ tấm vải phủ chiếc xe mô-tô tuyệt đẹp vẫn là niềm tự hào và đam mê của anh. Steve dắt chiếc Harley sáng bóng ra đường, đội mũ bảo hiểm và leo lên xe. Anh khởi động chiếc mô-tô và thật sự thích thú với âm thanh mạnh mẽ của nó.

Steve sang số và thẳng tiến. Anh cho xe chạy băng băng trên đường, tận hưởng những làn gió 61 mát lạnh và mạnh mẽ táp vào người. Nhưng đó mới chỉ là một chút hấp dẫn nhỏ của cái thú lái xe mà anh yêu thích. Có thể nói điều khiển được chiếc mô-tô chạy băng băng như thế là cả một nghệ thuật, bản thân người cầm lái phải biết giữ thăng bằng, chỉ cần nghiêng người một chút là có thể làm chiếc xe lạng lách, chuyển hướng theo ý mình. Steve đặc biệt thích sự đồng vận khi lái xe - sự phối hợp của con người và máy móc đã tạo ra khả năng và sức mạnh cho cả xe lẫn người lái - một sức mạnh mà nếu tách biệt thì cả hai sẽ không thể nào có được.

Steve đang chìm trong cảm giác mạnh như thế thì bỗng nhiên động cơ xe phát tiếng kêu bất thường và xe chạy chậm dần. Anh dừng lại để kiểm tra. Vừa xuống xe được vài phút thì anh nghe có một chiếc mô-tô khác cũng dừng lại. Có một quy ước bất thành văn giữa các tay lái mô-tô với nhau, vì thế Steve biết chắc chắn là một tay lái khác đang dừng xe để xem có thể giúp gì được cho anh không.

- Có cần giúp đỡ gì không? - Một giọng nói quen quen. Anh ngước nhìn lên và há hốc miệng ngạc nhiên.

- Ủa! Bà Cayla!

Bà Cayla cũng ngạc nhiên nhìn Steve:

- Chà, thật trùng hợp nhỉ! Cậu biết không, khi tôi gặp cậu ở quán cà phê, tôi trông cậu rất quen. Thì ra cậu là thành viên của Nhóm những người thích xe Harley, đúng không?

- Vâng, đúng thế. Nhưng tôi đã không tham gia họp nhóm từ nhiều tháng trước.

- Thế cuộc họp hôm qua với nhóm sáng tạo của cậu diễn ra như thế nào rồi?

Steve nhún vai một cách hững hờ.

- Ta đoán thế này, - bà Cayla nói, - nếu sai thì cậu nói cho ta biết nhé! Hôm qua cậu đã nhận trách nhiệm, thách thức các hạn chế tự thừa nhận, và quyết định đấu tranh cho công việc của cậu lẫn khách hàng. Vấn đề là cậu không biết phải bắt đầu từ đâu nên cảm thấy hơi nản lòng.

- Ồ! Bà lại đọc được ý nghĩ của tôi rồi! - Steve lắc đầu, không biết nên tin cái gì. - Đó là lý do tại sao hôm nay tôi lái xe đi dạo như thế này.

Cayla nhìn chiếc xe của Steve và hỏi:

- Nó bị sao thế?

- Chết máy rồi. - Anh kiểm tra bộ phận đánh lửa nhưng không có dấu hiệu gì cả. - Xe còn nhiều xăng, mà tắt máy như thế này chắc là do hết bình hay bu-gi bị bẩn. - Steve lục lọi trong túi đồ nghề tìm cái bu-gi dự phòng nhưng không có.

- Ta có một cái đây! - Bà Cayla nói và lấy bộ đồ nghề sửa xe ở dưới yên xe của mình.

Steve hỏi nửa đùa nửa thật:

- Có phải là cái bu-gi "ma thuật" không đấy?

Dường như bà Cayla không nghe anh hỏi mà buột miệng nói một câu như cảm thán:

- Thật đáng tiếc là sự giúp đỡ như thế này không xảy ra nhiều trong thế giới thực nhỉ?

Steve không biết bà Cayla đang nói về thế giới thực bên ngoài thế giới của những người đam mê xe, hay thế giới thực bên ngoài cái thế giới kỳ lạ được tạo ra mỗi khi anh gặp bà.

- À! Ta nhớ rồi, cách đây không xa có một xưởng sửa chữa, chúng ta hãy đến đấy để thay cái bu-gi này thôi. - Bà Cayla tiếp tục.

- Vậy mà tôi không biết có một cái xưởng sửa xe ở quanh đây đấy.

- Ừ, xưởng sửa xe Harley của Hal. Ta là khách quen hay đến đó trong nhiều năm nay.

Mắt của Steve bừng sáng:

- Xưởng của Hal à? Xưởng ấy đã đi vào huyền thoại. Tôi không biết nó ở gần đây. Thật là may mắn!

Cả hai nổ máy xe và bà Cayla phóng đi trước. Chẳng bao lâu Steve lại đắm chìm vào cảm giác thoải mái, trong lành và tự hỏi không biết vì sao việc lái xe mang lại cho anh một niềm phấn khích như thế. Mải miết theo đuổi những suy nghĩ của riêng mình, anh gần như không thấy bà Cayla ra hiệu rẽ trái. Khi Steve rẽ trái và dừng lại trước xưởng sữa chữa xe Harley-Davidson thì bà Cayla đã đứng bên cạnh anh, tay cầm mũ bảo hiểm và kính vừa được tháo ra.

- Quyền lực! - Bà Cayla nói bằng một giọng khá mạnh mẽ.

Steve không hiểu nên hỏi lại:

- Bà nói gì cơ?

- Quyền lực. - Bà Cayla lặp lại. - Đó là lý do tại sao anh thích lái xe.

Steve hơi bối rối:

- Làm sao bà biết tôi đang nghĩ về...

- Cậu không nhớ ta là một người chịu khó quan sát à? Ta đã nhìn thấy vẻ mặt ấy của cậu, lúc cậu đang say sưa với niềm phấn khích của mình nhưng lại không biết vì sao. Còn ta, ta lại biết lý do đấy! Đó là quyền lực, là sự kiểm soát trong thoáng chốc và cảm giác tự do tự tại mà việc lái xe mang lại.

- Tôi không chắc có phải là vì quyền lực và sự kiểm soát hay không. - Steve bào chữa. - Lái xe rất vui, chỉ đơn giản có thế thôi.

- Cậu bắt đầu lái xe từ khi nào? - Bà Cayla hỏi.

Steve hồi tưởng lại câu chuyện về niềm đam mê của anh với chiếc xe mô-tô. Lúc còn nhỏ, anh hay ngồi sau yên xe của bố để bố đưa đi khắp nơi, cảm giác của anh lúc đó thật thú vị và lúc nào anh cũng ao ước mình lớn thật nhanh để được tự mình lái xe. Lúc mười ba tuổi, anh năn nỉ bố mua cho anh

một xe máy phân khối nhỏ. Và năm lên mười sáu, lần đầu tiên anh thực hiện một chuyến đi xa từ Denver đến tận ranh giới bang Nebraska cùng với em trai mình.

- Tôi yêu cảm giác tự do, thoát khỏi các quy tắc và nội quy mà hàng ngày tôi phải tuân theo ở trường học. Nhưng tôi không nghĩ tôi thực hiện một chuyến đi để chứng tỏ quyền lực.

- Có lẽ cậu nên xem lại cách cậu định nghĩa quyền lực. - Cayla nhẹ nhàng đề nghị.

Hàng loạt từ ngữ chợt nảy ra trong đầu Steve: lạm dụng, tham nhũng, áp bức, điều khiển, uy quyền, thao túng, tiền bạc, chi phối...

Bà Cayla nhìn anh dò xét:

- Thú vị đấy. Đa số các từ cậu đang nghĩ tới đều mang nghĩa tiêu cực vì cậu đã từng chứng kiến quyền lực bị lạm dụng quá nhiều.

Steve định nói thêm vài điều nhưng bà Cayla đã đưa ra một câu hỏi khác.

- Cậu có quen biết người nào có địa vị cao nhưng cậu không hề tôn trọng họ không?

"Đúng là một câu hỏi thừa, dĩ nhiên là có rồi!". - Steve thầm nghĩ. Ngoài vài nhà điều hành ở nơi làm việc, anh có thể nêu tên một số chính trị gia, và cả Roger ở United Bank nữa.

Cayla gật đầu như thể đồng ý với những ý nghĩ chưa kịp nói ra của anh:

- Lord Acton đã viết: "Quyền lực thường làm con người ta tha hóa, và quyền lực tuyệt đối sẽ làm tha hóa một cách tuyệt đối". Steve, hãy thử nghĩ xem tất cả những vấn đề tiêu cực ngày nay đều liên quan đến quyền lực, thế nhưng thật ngạc nhiên là hầu hết mọi người lại đam mê quyền lực.

Steve thừa nhận:

- Tôi nghĩ bà nói đúng. Nhưng tôi không biết bà có ý gì khi bàn luận về vấn đề này.

- Ta nghĩ cậu đang cố tránh né quyền lực và ta thì cố giúp cậu hiểu vì sao.

- Ồ, khoan đã! - Steve nói, cảm thấy hơi tự ái. - Đúng là tôi gặp rắc rối, nhưng cái rắc rối của tôi không hề liên quan đến quyền lực.

- Được rồi. Dừng lại ở đây để bàn luận một ý này nhé. - Bà Cayla khuyến khích. - Chúng ta đang bàn đến khái niệm quyền lực. Tôi cho rằng cậu yêu thích lái xe là vì thích cảm giác quyền lực. Quyền lực của một người sở hữu và điều khiển chiếc xe. Khi cậu lái xe, cũng là lúc cậu cảm thấy tự do tự tại. Hãy thử so sánh cảm giác này với cảm giác về công việc hiện tại của cậu.

Steve xịu mặt xuống. Vì muốn thoát khỏi những suy nghĩ về công việc nên hôm nay anh mới phóng xe ra đường. Và dĩ nhiên, giờ đây anh chẳng muốn so sánh gì về việc lái xe với công việc.

- Cậu có cảm thấy mình có quyền lực tại công ty không? - Bà Cayla hỏi.

Trong vai trò là chuyên viên phụ trách một khách hàng như United Bank, lẽ ra Steve phải cảm thấy mình được trao quyền và tự do đưa ra những quyết định quan trọng. Thế nhưng anh lại cảm thấy bị gò bó, ngột ngạt vì những điều người khác mong chờ ở anh, cảm thấy bị áp lực vì thiếu kinh nghiệm với những công việc liên quan đến sáng tạo, bối rối vì một khách hàng khó tính, và bị "đe dọa" bởi những người như bà Rhonda vì vị trí của họ có quyền quyết định số phận của anh. Ngay lúc này, chắc chắn anh không có cảm giác có quyền lực trong công việc của mình.

- Thực ra, tôi chẳng có quyền lực gì cả. - Steve thú nhận.

- Tại sao cậu lại nghĩ vậy? - Cayla hỏi.

- Vì tôi không ở vào địa vị có thể yêu cầu người khác làm những gì tôi muốn. - Steve trả lời dứt khoát.

- Cậu có chắc không? - Cayla buộc mũ bảo hiểm vào sau xe và nói:

Đừng chuốc lấy hạn chế tự thừa nhận bằng cách cho rằng quyền lực địa vị là quyền lực duy nhất có tác dụng.

Khi dẫn anh vào xưởng sửa xe, bà Cayla nói:

- Tôi muốn giới thiệu cho cậu một số người mà chắc cậu sẽ đánh giá họ rất cao. Tất cả họ đều khám phá ra rằng có nhiều cách để tác động đến người khác và đạt được mục tiêu của mình. Đầu tiên chúng ta sẽ đi gặp Woody - một trong những người quản lý phụ tùng giỏi nhất vùng này. Anh ta thuộc lòng hầu hết các mã số của phụ kiện. Chắc chắn cậu sẽ ngạc nhiên đấy!

Khi vừa bước tới quầy phụ tùng thì bà Cayla được một chàng thanh niên

trẻ, lịch thiệp chào đón rất nồng nhiệt.

- Ồ, bà Cayla. Chúng tôi có thể giúp gì cho bà đây? Bà vẫn khỏe chứ? - Anh ta chìa tay ra và cười rạng rỡ.

Với thái độ thân mật, bà Cayla bắt tay anh và nói:

- Ừ! Mọi việc đều ổn nếu cậu có thể cung cấp cho anh bạn của tôi đây một cái bu-gi tốt nhất. Và sau đó cho nhân viên kiểm tra dùm hệ thống đánh lửa luôn nhé. Chiếc xe chết máy cách đây vài dặm, và tôi phải giúp cậu ta đấy. - Bà Cayla vỗ mạnh vào tay Steve như để trêu anh.

Chàng trai trẻ nháy mắt với Steve:

- Xe không chết máy, đúng không? Mà nó chỉ là "nghỉ ngơi" một chút thôi. - Anh ta cười với bà Cayla, chụm hai tay lại và kêu to - Joey, lấy cho tôi một bộ 32310-78A.

Steve hết sức ngạc nhiên vì người thanh niên đọc to con số đó nhưng anh không hề nhìn vào con số nào trên phụ tùng.

Cayla cười một cách tinh quái và quay lại quầy phụ tùng:

- À, giới thiệu với cậu đây là Steve. - Rồi bà quay sang Steve nói. - Đây là Woody - một nhà quản lý phụ tùng xuất sắc.

Woody lấy ra một mẫu đơn đặt hàng.

- Rất vui được giúp anh. - Woody chào Steve bằng nụ cười thân thiện và cái bắt tay thật nồng nhiệt. - Mời anh điền yêu cầu của mình vào đây.

Khi Steve hoàn tất đơn đặt hàng, Woody nhìn vào tên của chi tiết, nhà sản xuất và năm sản xuất của chiếc xe rồi gọi to bảo người nhân viên đứng đằng sau quầy phụ tùng:

- Tôi còn cần một cái 32591-80 và một bộ 31986-65C nữa. Cảm ơn Joey.

Steve thật sự rất ấn tượng:

- Anh đúng là người có tài trong công việc này! Làm sao mà anh có thể nhớ chính xác các con số dài ngoằng như thế cho từng loại phụ tùng?

- Ồ, một phương pháp rất đơn giản. Một khi anh hiểu được các quy luật cơ bản trong các hệ thống số thì việc đó không có gì khó.

Woody quay sang bà Cayla:

- Thực ra bà ấy đã giúp tôi nhận ra rằng việc am hiểu hệ thống này và nhớ các số phụ tùng là một ***loại quyền lực*** quan trọng. Điều này giúp tôi càng ngày càng tin tưởng vào công việc của mình. Thật hạnh phúc vì công việc của tôi luôn suôn sẻ và tuyệt vời, và thậm chí không hề có một sai sót!

- "Loại quyền lực" là gì? - Steve ngạc nhiên hỏi.

- Nhiều người nghĩ rằng chỉ có một loại quyền lực duy nhất, đó là quyền lực địa vị và nếu bạn không có nó thì bạn chỉ là con rối trong tay những người có quyền lực mà thôi. - Woody giải thích.

- Tôi đã nghe nói đến điều này rồi. - Steve nháy mắt với bà Cayla. - Lối suy nghĩ ấy rất hạn hẹp phải không?

- Chắc chắn rồi! Có lẽ tôi nên giải thích cách chúng tôi sử dụng các loại quyền lực ở đây để giúp anh dễ hiểu hơn. - Woody nói - Đi nào. - Anh vẫy tay ra hiệu cho họ bước theo và dẫn họ vào khu vực bảo trì.

Steve cảm thấy choáng ngợp với mọi thứ âm thanh ồn ào, hỗn tạp phát ra từ các hoạt động trong xưởng. Tiếng cười đùa, phàn nàn của thợ máy, tiếng động cơ xe kêu ầm ĩ hòa cùng tiếng chát chúa của máy móc phục vụ sửa chữa, rồi tiếng khách hàng thắc mắc về tình trạng xe của mình...

- Người ta mang xe đến đây không giống như mang xe đến trạm bảo hành mà giống như mang con đến phòng cấp cứu. - Woody giải thích. - Các thợ máy - thường được gọi là "chuyên gia vặn ốc" - rõ ràng là có **quyền lực kiến thức** vì họ là các chuyên gia sửa xe Harley. Nhưng họ cũng có **quyền lực cá nhân** bởi họ có khả năng làm cho khách hàng tin tưởng vào việc sửa chữa của họ cũng như thoải mái với các chi phí cần thiết mà họ gợi ý. Bà Cayla đã giúp mọi người hiểu rằng quyền lực cá nhân sẽ làm cân bằng quyền lực kiến thức. Và nếu kết hợp hai quyền lực ấy, chúng ta sẽ gặt hái thành công ngoài sức tưởng tượng.

Woody vừa dứt lời thì một chàng thợ máy người nhễ nhại mồ hôi và dính đầy dầu mỡ nói với qua từ chỗ mình đang làm việc:

- Trước khi bà Cayla đến với chúng tôi, không ai nghĩ thợ máy là những người có nhiều điều hay, chứ đừng nói gì là quyền lực cá nhân! Nhưng hãy nhìn chúng tôi đi, - người thợ máy vừa nói vừa cười, - thật sự chúng tôi cũng khá hấp dẫn đấy chứ!

Mọi người đều bật cười với câu nói tinh nghịch của chàng thanh niên kia. Steve định nhận xét về sự hòa đồng và thân mật của họ nhưng bà Cayla đã lên tiếng:

- Những người thợ này có mối quan hệ làm việc thật tuyệt vời, phải không nào? Chúng ta hãy đi gặp Jim, trưởng phòng kinh doanh. Anh ta có một số ý tưởng hay về **quyền lực mối quan hệ.**

Họ tìm thấy Jim trong phòng trưng bày. Ngay khi thấy họ, Jim đã bước tới và ôm lấy bà Cayla.

- Kiểm tra chúng tôi à? Để tôi chỉ cho bà xem cái này! - Jim móc túi áo lấy ra một mảnh giấy hơi bị nhàu và tự hào chỉ tay vào các con số. - Hãy nhìn những kết quả này từ báo cáo dịch vụ khách hàng và doanh số mới nhất của chúng tôi.

Bà Cayla cầm lấy bản báo cáo từ tay Jim và giơ cao cho cả Steve và Woody cùng xem. Nhìn một lượt qua tờ giấy, bà Cayla nói:

- Đây là một tiến bộ bất ngờ nhất đấy. Điều gì đã dẫn đến sự thay đổi này vậy?

Jim nháy mắt với Steve:

- Bà Cayla thừa biết nguyên nhân vì đâu, nhưng có lẽ bà ấy muốn tôi nói cho anh nghe đây. - Anh ta choàng tay qua vai bà Cayla và ấn nhẹ xuống. - Tôi nói đúng phải không?

Cayla nhún vai như thể bà không hề có ý đó.

- Cũng hơi kỳ lạ một chút. - Jim nói hơi chậm rãi - Từ trước đến giờ tôi vẫn làm công việc bán hàng, nên tôi biết rằng các mối quan hệ vô cùng quan trọng. Nhưng vì một lý do nào đó, tôi lại bén duyên với thông tin sản phẩm - ý tôi là mọi chuyện sẽ rất dễ dàng nếu anh yêu sản phẩm mà mình đang bán. Với sự giúp đỡ của bà Cayla, tôi nhận ra rằng tôi là một người bán hàng giỏi nhờ tôi có quyền lực cá nhân, đó là kỹ năng giao tiếp tốt. Tiếp xúc với con người là niềm đam mê của tôi và tôi đã xây dựng được một mạng lưới khách hàng rộng rãi. Khi tôi bắt đầu chú tâm vào những mối quan hệ ấy thì doanh số của tôi và sự hài lòng của khách hàng ngày càng tăng lên. Mặc dù chúng tôi bán và bảo dưỡng các loại xe của hãng Harley-Davidson, nhưng thật sự chúng tôi thuộc ngành kinh doanh "giao dịch với con người".

- "Chú trọng vào các mối quan hệ" có nghĩa là sao? - Steve hỏi.

- Tôi nhận ra rằng tôi thành công là nhờ vào những mối quan hệ tuyệt vời của mình - những khách hàng hài lòng với tôi và với đại lý. Vì vậy tôi cố gắng nuôi dưỡng và phát triển các mối quan hệ đó. Mối quan hệ này sẽ dẫn tới mối quan hệ khác. Kết quả là bây giờ tôi có rất nhiều mối quan hệ tốt đẹp - những người muốn mua hàng, trong khi tôi chẳng còn chiếc xe nào để bán! Chúng tôi đã bán hết lượng hàng được phân phối cho cả năm rồi!

- Thật là thú vị. Rõ ràng là quyền lực mối quan hệ phát huy hiệu quả cao trong việc bán hàng, nhưng còn ở những bộ phận khác thì sao? Nó có tác dụng không? - Steve nói.

Jim nhanh nhẹn chỉ về hướng một phụ nữ trẻ làm việc trong bộ phận mua hàng của phòng trưng bày.

- Anh có nhìn thấy người phụ nữ trẻ mặc áo khoác da không? Đó là Lisa, con gái của chủ đại lý, làm nhân viên bán hàng trang trí và phụ tùng ở chỗ chúng tôi. Cô ấy cũng có quyền lực mối quan hệ đấy.

Steve cau mày:

- Tôi không nghĩ việc ưu đãi người thân là một cách sử dụng quyền lực tích cực.

- À, đó là một sai lầm của hầu hết chúng ta. - Jim trầm tư nói. - Chúng ta không công nhận quyền lực của mình vì sợ người khác nghĩ xấu về chúng ta. Nhưng có quyền lực không có nghĩa là bạn phải sử dụng nó, càng không có nghĩa là bạn phải lạm dụng nó.

- Nhìn vẻ mặt của anh tôi biết rằng anh vẫn chưa đồng ý. - Jim nói tiếp. - Lần đầu tiên thảo luận về vấn đề quyền lực ở xưởng này, bà Cayla đã yêu cầu mỗi người chúng tôi viết ra suy nghĩ của mình về các loại quyền lực. Lisa đã không liệt kê bố cô ấy vào danh sách. Tất cả chúng tôi bảo cô ấy nên làm thế nhưng cô ấy đã phản đối. Lisa nói cô ấy muốn thành công nhờ vào năng lực của mình, chứ không phải vì cô ấy là con gái của ông chủ. Lisa rất nhạy cảm với điều này.

Anh có biết tôi đã nói gì với cô ấy không? "Cô khờ quá! Nếu bố tôi là chủ xưởng này thì tôi đã tận dụng điều ấy rồi. Cô có thể nói chuyện với ông ấy và thu được những thông tin mà tất cả chúng tôi không dễ gì có được. Nếu cô sử dụng mối quan hệ này để thúc đẩy công việc tiến triển hơn và đưa xưởng đi lên, thì cô đã sử dụng quyền lực của mình một cách tích cực và tất cả chúng tôi sẽ rất biết ơn cô chứ không hề ghen ghét hay bực bội với cô."

- Lisa đảm nhiệm công việc này vì muốn gìn giữ và phát triển sự nghiệp của bố cô, và cô ấy đã làm tốt nhờ vào quyền lực kiến thức và quyền lực cá nhân của mình. - Bà Cayla xen vào.

Steve gật gù. Đó là điều mà anh cần phải suy nghĩ kỹ hơn.

- Anh không cần phải tán thành mọi chuyện đâu, Steve ạ, chỉ cần xem xét nó mà thôi. - Bà Cayla nói.

- Giờ chúng ta hãy đến bộ phận kế toán. - Woody nói và kéo tay Steve đưa anh đến phòng lớn. - Để tôi giới thiệu với anh cô Dee Dee, nhân viên kế toán của chúng tôi - một trong những người có quyền lực nhất trong xưởng.

Khi họ tới gần bàn làm việc của nhân viên kế toán này, Steve nhanh nhảu:

- Rất vui được gặp cô, Dee Dee, và tôi muốn biết cô có quyền lực như thế nào ở đây?

Không biết là Dee Dee không nhận ra hay cố tình phớt lờ lời giễu cợt bóng gió của Steve, nhưng cô trả lời rất tự tin:

- Tôi đã từng nghĩ mình có vị trí thấp nhất trong hệ thống cấp bậc ở đây bởi vì công việc của tôi là công việc duy nhất không dính líu tới môtô. Thế rồi bà Cayla đã giúp tôi nhận ra **quyền lực công việc** của tôi.

Jim nói xen vào:

- Trong đầu tôi lúc nào cũng nghĩ Dee Dee thật sự có sức ảnh hưởng tới sự liên kết chung trong xưởng. Cô ấy là người cấp phiếu lương hàng tuần cho chúng tôi, khai báo thuế, chi trả các khoản phí, gửi hóa đơn cho khách hàng, và giải quyết các khiếu nại... nhưng cô ấy không cho rằng mình có bất kỳ quyền lực nào!

- Bởi lúc đó tôi có suy nghĩ rằng quyền lực là thứ được nắm giữ bởi một người nào đó như ông chủ của chúng ta - một người có **quyền lực địa vị.**

- Tôi cũng đã nghĩ như thế nhưng bây giờ tôi hiểu là có nhiều loại quyền lực. - Steve cười và nói.

- Nhận ra quyền lực mà anh có sẽ cho anh ý thức kiểm soát công việc cũng như những quyết định của mình. Giờ đây tôi thật sự rất yêu thích công việc này, mặc dù tôi không hề có quyền lực địa vị. - Dee Dee khẳng định.

- Ý cô là không cần thiết phải có quyền lực địa vị? - Steve hỏi.

- Tôi hy vọng là không!

Nghe thấy giọng nói lạ, Steve quay lại nhìn. Đứng đằng sau họ là một người đàn ông trung niên cường tráng, tóc dài được cột gọn gàng. Ông bước nhanh tới và chìa tay ra:

- Rất vui được gặp anh. Tôi là Hal, chủ xưởng này. Tôi có thể đảm bảo với anh rằng có quyền lực địa vị là một điều tốt. Nhưng tôi đã học được một bài học quý giá: Tình huống lãnh đạo hay nhất là khi anh có quyền lực địa vị nhưng không bao giờ phải sử dụng nó! Giống như tiền tiết kiệm trong ngân hàng, mặc dù có thể anh sẽ không cần đến nó, nhưng anh sẽ rất vui và an tâm khi biết nó đang nằm ở đó. Ngoài ra, tôi cũng hiểu rằng nhân viên là người cùng làm việc với mình chứ không phải là người làm việc cho mình.

Hal chỉ vào một tấm bảng trên quầy hàng và nói:

- Đây là quan điểm lãnh đạo của chúng tôi.

Cách duy nhất để bất cứ ai cũng có thể tự lãnh đạo bản thân là mỗi người hãy xây dựng niềm tin theo cách riêng của mình.

- Henry Miller

- Quan điểm này chắc đã tạo ra một sự tác động lớn. Xưởng sửa chữa xe Harley của ông rất nổi tiếng và bây giờ thì tôi biết vì sao. Ở đây ông có tất cả mọi loại người biết tự lãnh đạo mình. - Steve nhận xét.

- Cậu nhận xét rất đúng. - Bà Cayla khen ngợi. - Nhận thức được năm loại quyền lực là một cách giúp họ trở thành người tự lãnh đạo hiệu quả đấy. - Nói xong, bà chỉ vào một bức tranh lớn trên tường.

Các loại quyền lực

- Như cậu thấy đấy, - bà Cayla nói tiếp, - loại quyền lực đầu tiên là *quyền lực kiến thức*, như loại quyền lực của Woody; loại thứ hai là *quyền lực cá nhân*, như của các nhân viên bảo trì; loại thứ ba là *quyền lực mối quan hệ*, như của Jim và Lisa; loại thứ tư là *quyền lực công việc*, như của Dee Dee; và loại thứ năm là *quyền lực địa vị*, như của ông Hal.

Steve chau mày suy nghĩ, rồi anh nói:

- Giờ thì tôi đã hiểu. Để có thể lãnh đạo chính mình, chúng ta cần biết rõ thế

mạnh của mình - tức là quyền lực.

- Nói rất đúng! - Bà Cayla khen ngợi. - Làm sao mà cậu có thể lãnh đạo chính mình nếu cậu không nhận ra rằng cậu có quyền lực? Mọi người đều có những loại quyền lực khác nhau trong cuộc sống cũng như trong công việc. - Bà Cayla ngừng một lúc để mọi người có thời gian tiếp thu vấn đề, rồi nói tiếp. - Mỗi loại quyền lực có thể góp phần vào thành công của chúng ta hoặc làm cho chúng ta trở thành một liên kết yếu. Khi tôi thấy anh bên lề đường thì một cái bu-gi nhỏ đơn giản thôi đã làm tê liệt cả một bộ máy phức tạp và mạnh mẽ.

Vì vậy, thông điệp của tôi là: Hãy xác định, thừa nhận và phát huy các loại quyền lực của mình. Và hãy nhớ câu nói nổi tiếng của Balthazar Gracian: "Lợi thế duy nhất của quyền lực là có khả năng làm nhiều điều tốt đẹp hơn".

- Đây là lần đầu tiên tôi được nghe rằng quyền lực được xem như một công cụ để làm việc tốt. - Steve thú nhận.

Bà Cayla gật đầu tỏ vẻ hiểu rõ điều Steve nói. Im lặng một lúc, bà lại nói:

- Làm sao anh có thể làm nhiều điều tốt hơn cho bản thân, gia đình, nhóm làm việc, tổ chức hay cộng đồng của anh nếu anh không có quyền lực?

- Tôi hiểu ý bà. - Steve nói.

Kết thúc buổi trò chuyện, mọi người cùng đi ra cửa, đến lúc này Steve mới nhận ra rằng anh đã từng ghé rất nhiều cửa hàng xe mô-tô, nhưng chưa bao giờ anh lại hứng thú đi tham quan kỹ xung quanh như hôm nay. Anh không chỉ bị cuốn hút bởi sự ồn ào, nhộn nhịp của các hoạt động sửa chữa mà anh còn hứng thú với những con người nơi đây. Họ là những người nhiệt tình, yêu thích và say mê công việc của mình. Họ là những người nhận thức được từng loại quyền lực của mình cũng như của đồng sự.

Khi đi qua quầy phụ tùng, Steve vẫy tay chào tạm biệt Joey.

- Đừng quên các phụ tùng của anh! - Joey vừa nói vừa chỉ vào một cái túi giấy màu nâu đặt trên quầy.

- Ồ, vâng, cảm ơn anh. Ủa, bà Cayla đi đâu rồi nhỉ? - Steve hỏi và nhìn quanh tìm bà.

- Tôi cũng không rõ nữa. - Joey nhún vai, sau khi đã liếc xung quanh nhưng chẳng thấy bà Cayla đâu. Sau đó anh bỏ tờ biên nhận vào túi của Steve và

nói. - Này, rất vui được gặp anh đấy! Lái xe cẩn thận nhé!

Steve tới chỗ để xe thì xe của bà Cayla đã biến mất rồi. Steve nhìn các phụ tùng thay thế trong túi và lấy ra tờ giấy mà anh nghĩ là tờ biên nhận, nhưng trên mặt giấy chẳng có gì khác ngoài dòng chữ:

Bí quyết thứ hai của khả năng tự lãnh đạo:

Phát huy các loại quyền lực của bạn.

Steve lắc đầu tự hỏi: Bà Cayla vẫn chưa hết các trò ảo thuật sao?

Anh leo lên xe, khởi động và nhấn số. Khi vừa lao đi, anh nghe văng vẳng đâu đó trong tâm trí mình có giọng nói của bà Cayla:

Có lẽ điểm yếu lớn nhất của cậu là không nhận ra được quyền lực của chính mình.

Anh sẽ suy nghĩ về điều đó sau khi tìm ra được cách giải quyết công việc hiện tại. Giờ anh không muốn suy nghĩ nữa, anh chỉ muốn lái xe. Không, anh *cần* lái xe. Nó làm cho anh cảm thấy mình có quyền lực.

5. Nhìn lại chính mình

Vào sáng sớm thứ hai, Steve lái xe thẳng tới quán cà phê của bà Cayla, quyết tâm cứu vãn công việc của mình cũng như giữ lại khách hàng United Bank. Nếu bà Cayla không thể giúp anh thì có lẽ chất caffeine trong cà phê cũng có thể giúp cho đầu óc anh tỉnh táo hơn. Anh đã dành cả ngày chủ nhật nghiền ngẫm các hồ sơ, sổ ghi chép và đề cương, cố tìm ra những thiếu sót khiến khách hàng bác bỏ kế hoạch của mình. Việc xem xét này đã giúp anh nhận ra rằng anh làm việc với United Bank chỉ bằng một loại quyền lực duy nhất là quyền lực công việc. Để lấy lại lòng tin nơi khách hàng và để thuyết phục được họ, có lẽ anh phải cần đến quyền lực kiến thức - và với điều đó, anh cần được giúp đỡ.

Steve bước vào quán cà phê, đưa mắt tìm bà Cayla. Anh đi tới quầy, định hỏi người phục vụ xem bà Cayla có ở đây không thì Steve nghe tiếng huýt sáo. Anh quay lại thì thấy bà đang ngồi ở cái bàn mà hai người hay ngồi. Steve mỉm cười và đi thẳng tới chỗ bà Cayla.

- Bà biến đi đâu hôm thứ bảy thế? - Steve hỏi. - Làm tôi cứ thắc mắc hoài.

- Ta nghĩ cậu cần ở một mình để suy ngẫm lại tất cả những gì học được ở xưởng của Hal. - Bà Cayla giải thích. - Mà cậu suy nghĩ tới đâu rồi?

- Tôi phân tích mọi việc kỹ lắm rồi nhưng vẫn không hiểu bản ngân sách và chiến lược quảng cáo của tôi sai ở điểm nào. - Steve thở dài.

- Trước đây cậu đã bao giờ làm việc cùng với khách hàng để triển khai một chiến dịch quảng cáo toàn diện chưa? - Bà Cayla hỏi dù đã biết rõ câu trả lời.

- Chưa, nhưng ba năm qua tôi đã lập hàng chục bản ngân sách. Mà bà biết đấy, bản ngân sách chính là phần quan trọng nhất của chiến lược quảng cáo. - Steve chống chế.

Cayla nhẹ nhàng lấy từ trong túi áo ra hai sợi dây cao su và nói:

- Steve này, tôi sẽ dùng một trò ảo thuật để nói lên tình huống của cậu. Cậu có muốn tham gia không?

- Được thôi. - Steve nhún vai. - Nếu bà định dạy cho tôi cái trò ảo thuật mà bà đã biểu diễn cho lũ trẻ xem ngày hôm trước thì tôi rất sẵn sàng.

- Một lần nọ, ta gặp được một người Ấn Độ rất huyền bí... - Bà Cayla bắt đầu bằng một giọng nói trầm ấm và vẻ mặt nghiêm nghị.

Trước mắt Steve bây giờ không còn là bà Cayla thường ngày anh hay trò chuyện mà là một ảo thuật gia thực thụ. Bà chậm rãi kể lại câu chuyện của mình giống như đã kể cho lũ trẻ hôm trước. Tiếp đó bà cầm sợi dây cao su và giơ ra giống như nó vừa từ đâu đó xuất hiện trên tay bà. Tay bà thoăn thoắt đan rồi tách, tách rồi đan sợi dây như thể bà giải quyết hết vấn đề này đến vấn đề khác.

Steve đã biết trước kết quả của trò ảo thuật này rồi nên anh cố quan sát thật kỹ để phát hiện ra sơ hở của bà Cayla. Nhưng màn biểu diễn của bà quá hoàn hảo. Bất chợt, anh mỉm cười thật tươi như những đứa trẻ hôm nọ, không phải vì trò ảo thuật mà vì anh đánh giá cao những thao tác điêu luyện trong trò ảo thuật này.

- Thật ngạc nhiên! - Anh khen ngợi.

Bà Cayla cười, thích thú với lời khen của Steve. Trong giây lát, bà trở lại với vai trò là người cố vấn.

- Steve này, mục tiêu của cậu là phải làm cho mọi người ngạc nhiên với trò ảo thuật hấp dẫn này vào tuần tới nhé!

Steve cười. Anh muốn chia sẻ điều này với Blair - bạn gái anh. Anh vẫn chưa nói với cô ấy về tình hình công việc của mình. Anh biết Blair đã nhận thấy điều gì đó chẳng lành xảy ra với anh nhưng cô luôn để anh có thời gian và không gian riêng làm việc và im lặng chờ đợi cho đến khi anh sẵn sàng nói với cô. Steve thích thú với ý nghĩ rằng trò ảo thuật này sẽ làm Blair vui lên sau mấy ngày im lặng lo lắng dõi theo anh.

- Được rồi, tôi phải bắt đầu từ đâu?

- Bằng cách hỏi bản thân cậu hai câu hỏi về mục tiêu của việc biểu diễn trò ảo thuật đó. Trước hết, năng lực của cậu ở mức nào? Thứ hai, sự quyết tâm của cậu đến mức nào? Giờ chúng ta hãy bắt đầu với câu hỏi thứ nhất về khả năng của cậu.

- Nhất định là tôi có khả năng! - Steve nói một cách tự tin. - Tôi đã quan sát bà biểu diễn rất kỹ và nhớ chính xác đến từng động tác, vì vậy tôi tin chắc là mình có thể làm được.

- Vậy cậu thử làm đi. - Bà Cayla đưa cho Steve mấy sợi dây cao su.

Steve cầm lấy hai sợi dây đan vào nhau theo cách mà anh nhớ bà Cayla đã làm. Anh luồn sợi này qua sợi kia và kéo căng các sợi dây để tách chúng ra. Bỗng nhiên, mấy sợi dây bung khỏi tay anh và bay vụt ra xa. Steve ngượng ngùng, đứng lên định đi lấy mấy sợi dây về nhưng bà Cayla đã ngăn anh lại.

- Chuyện này bình thường thôi. - Bà cười và lấy trong cặp ra một túi đựng đầy dây cao su.

- Tôi làm sai ở chỗ nào nhỉ? - Steve hỏi.

- Cậu hành động như thể cậu rất thành thạo nhưng thực ra cậu không có khả năng. - Bà Cayla đáp.

- Nhưng việc này khó thật mà... - Steve biện hộ.

- Đó là lẽ đương nhiên nên cậu không cần phải ngượng. Năng lực có nghĩa là cậu có kiến thức và kỹ năng để thực hiện một điều gì đó. Nếu trước đây cậu chưa bao giờ thực hiện trò này thì cậu không thể có kiến thức hay kỹ năng về nó được. Cậu đang ở giai đoạn học hỏi. Có gì phải ngượng đâu? Cậu không thể mong mình thành thạo với một thủ thuật mà cậu chưa bao giờ làm và không biết gì về cách tiến hành nó.

Steve gật đầu ra vẻ đã hiểu:

- Được rồi, bà hãy chỉ cho tôi cách thực hiện đi.

Cayla lấy ra hai sợi dây cao su và đặt vào ngón cái và ngón trỏ. Bà biểu diễn các động tác một cách chậm rãi và dứt khoát để Steve có thể nhìn thấy và ghi nhớ.

Steve lắc đầu ngưỡng mộ:

- Giờ thì tôi đã hiểu, nhưng có lẽ tôi cần phải luyện tập nhiều lần mới có thể biểu diễn thành thạo. À! Còn câu hỏi thứ hai liên quan đến mục tiêu biểu diễn trò ảo thuật này là gì nhỉ? Tôi quên mất rồi.

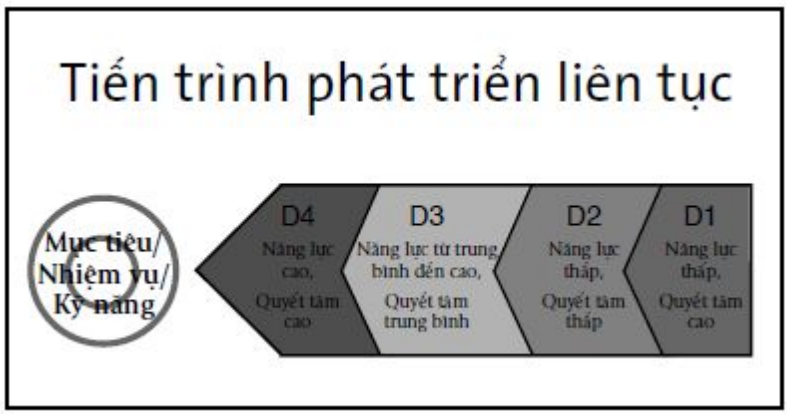
- Câu hỏi thứ hai là: Cậu quyết tâm đến đâu? Quyết tâm được đo bằng động lực thúc đẩy và sự tự tin của cậu đối với mục tiêu ấy. - Bà Cayla giải thích.

- Khi chúng ta mới bắt đầu, tôi rất hứng thú và tự tin. Nhưng giờ tôi lại không chắc lắm. Tôi cứ nghĩ thủ thuật này sẽ rất dễ thực hành nhưng hóa ra lại không phải vậy. - Steve thật thà nói.

- Chính xác cậu đã trải qua một tiến trình phát triển liên tục! - Cayla mỉm cười thông hiểu.

- Cái gì? Bà lại định đưa tôi vào thế giới ma thuật sao? - Steve đùa cợt.

- Tiến trình phát triển liên tục đơn giản chỉ là một mô hình gồm bốn giai đoạn mà người ta phải trải qua khi học cách nắm vững một cái gì đó. - Cayla với tay tới chiếc cặp, lấy ra một tấm thẻ mỏng và đưa cho Steve.


Tiến trình phát triển liên tục
Mục tiêu/ Nhiệm vụ/ Kỹ năng
D4
Năng lực cao, Quyết tâm cao
D3
Năng lực từ trung bình đến cao, Quyết tâm trung bình
D2
Năng lực thấp, Quyết tâm thấp
D1
Năng lực thấp, Quyết tâm cao

- Về trò ảo thuật với sợi dây cao su, hãy nhìn bốn giai đoạn này và cho tôi biết cậu đã bắt đầu ở đâu và giờ cậu đang ở giai đoạn nào. - Mắt bà Cayla sáng lên như thể bà sắp tiết lộ một bí mật lớn.

Steve nghiên cứu hình vẽ một lúc rồi chỉ vào ô bên phải:

- Tôi nghĩ tôi bắt đầu ở đây, tại điểm D1, khi năng lực thấp nhưng quyết tâm cao. Dù vậy tôi chuyển sang điểm D2 - năng lực thấp và quyết tâm thấp - cũng khá nhanh, phải không nào?

Cayla tựa người sát vào bàn để nhìn rõ nhận xét của Steve trên tấm thẻ rồi trả lời:

- Bình thường thôi. Khi bắt đầu học hỏi một điều gì đó hay theo đuổi một mục tiêu nào đó thì lòng nhiệt tình và hăng hái ban đầu của chúng ta đã giúp khỏa lấp những thiếu hụt về khả năng. Nhưng khi bước vào cuộc theo đuổi và nhận ra rằng mình không có năng lực thì kỳ vọng của chúng ta chẳng mấy chốc sẽ vỡ tan.

- Sự thật quá phũ phàng. - Steve nói, gật đầu đồng ý.

- Chính xác! - Bà Cayla có vẻ hài lòng với thái độ của Steve. - D2, giai đoạn

phát triển 2, là một giai đoạn hiển nhiên trong quá trình học hỏi. Đó chính là lúc cậu nhận ra sự trái ngược hoàn toàn giữa điều cậu tin và ấp ủ từ khi bắt đầu, tức là giai đoạn phát triển 1 hay D1, với thực tế của tình huống hiện tại.

- Thế mọi người đều phải đối mặt với sự thật phũ phàng này mỗi khi học cách làm điều gì đó à? - Steve ngờ vực hỏi.

- Tiến trình phát triển liên tục này thể hiện những trải nghiệm điển hình mà con người phải trải qua, nhờ đó họ có thể chuẩn bị tốt hơn cho việc xử lý những khả năng có thể xảy ra. Nó giúp cậu nhận ra sự thay đổi trong năng lực và quyết tâm của mình khi cậu học một điều gì mới hay theo đuổi một mục tiêu. Các giai đoạn phát triển này được rút ra từ nhiều cuộc nghiên cứu uy tín, nhưng nếu cậu chỉ đơn giản nghĩ về các mục tiêu đã đạt được và những mục tiêu chưa đạt được, thì cậu cũng sẽ nhận ra kinh nghiệm của riêng mình.

Steve cầm lên hai sợi dây trong lúc suy ngẫm những lời bà Cayla nói. Anh đan các sợi dây lại với nhau, cố đặt chúng vào ngón trỏ và ngón cái của mình theo cách mà anh đã thấy bà Cayla làm. Anh kéo và quấn chúng lại rồi anh cố sử dụng hai bàn tay một cách khéo léo để tháo chúng ra. Một lần nữa, sợi dây lại văng đi, xẹt ngang trán của bà Cayla.

Steve muốn bật cười nhưng lại cảm thấy mình thật có lỗi vì chỉ một chút nữa là anh đã làm bà Cayla bị thương.

- Thôi được, dừng ở đây đi. - Bà Cayla giơ tay lên. - Giờ cậu cảm thấy như thế nào?

- Nản chí và thất vọng. - Steve nói.

- Đó là lý do tại sao cấp độ D2 được gọi là giai đoạn "Người học vỡ mộng".

- Còn các giai đoạn khác? - Steve hỏi.

- Cấp độ D1 được gọi là giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình". Đó là điểm xuất phát của cậu. Nếu cậu vượt qua nó để tiến đến giai đoạn D2 hay giai đoạn "Người học vỡ mộng", tức vị trí của cậu bây giờ thì cậu sẽ tới giai đoạn D3, được gọi là giai đoạn "Người thực hiện dao động". Cuối cùng, khi cậu là một người thành công bằng chính khả năng của mình thì cậu sẽ tiến đến giai đoạn D4 hay còn gọi là giai đoạn "Người đạt thành tích cao". - Bà Cayla vừa nói vừa chỉ vào từng ô trong tấm thẻ.

- Xin lỗi bà Cayla, bà nói rằng tôi vượt qua giai đoạn thứ hai - "Người học vỡ mộng" - thì tôi sẽ đi tiếp lên giai đoạn thứ ba - "Người thực hiện dao động". Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi không tiến lên được?

- Cậu tự trả lời thử đi. - Bà Cayla nói.

Steve ngẫm nghĩ một lát rồi nói:

- Đó là lúc mà tôi bỏ cuộc và không muốn làm gì nữa, đúng không?

- Đúng. - Bà Cayla xác nhận. - Thế nên nó là tình huống khó xử của cậu đối với trò ảo thuật này. Cậu hiểu được là phải luyện tập mới có thể biểu diễn thành thạo nhưng cậu không biết là có nên cố gắng hay không. Tôi nói đúng không nào?

- Bà thì lúc nào chẳng đúng. - Steve cười.

- Thế là cậu bỏ cuộc!

- Tôi còn có thể làm gì được. - Steve thốt lên với vẻ mặt thất vọng.

- Bỏ cuộc hay tiếp tục cố gắng luôn là lựa chọn của cậu. - Bà Cayla nhắc nhở. - Nhưng đôi khi cậu bỏ cuộc mà không ý thức được sự lựa chọn của mình cho nên việc ấy trông giống như một thất bại.

- Ý bà muốn nói rằng nếu tôi quyết định bỏ cuộc thì đó vẫn chưa phải là thất bại?

- Khi cậu đang ở giai đoạn "Người học vỡ mộng" với mục tiêu của mình, tức là khi cậu thiếu năng lực cũng như sự quyết tâm thì cậu vẫn không phải là người thất bại nếu cậu cân nhắc để đi đến quyết định rằng việc ấy không đáng để cậu bỏ thời gian và công sức để thực hiện. Khi đó, cậu là một người biết tự lãnh đạo và nhận trách nhiệm.

- Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi không muốn bỏ cuộc? - Steve hỏi.

- Tôi sẽ trả lời câu hỏi đó vào lần sau. Bài học hôm nay của cậu kết thúc tại đây. - Bà Cayla nói một cách dứt khoát.

Trên khuôn mặt của Steve thoáng hiện sự thất vọng.

- Bài học của tôi à? Bài học gì? Tôi hiểu là tôi đang ở giai đoạn thứ hai - "Người học vỡ mộng" - với cái trò ảo thuật ấy và tôi định bỏ cuộc. Đó là bài học của tôi ư?

- Bài học của cậu là hãy suy nghĩ để tìm cách bước sang cấp độ phát triển kế tiếp. - Bà Cayla vui vẻ tuyên bố trong khi đứng lên và đi thẳng tới văn phòng của mình.

Steve bước theo, cảm thấy nhàm chán với cái cảnh bà Cayla cứ loay hoay, lục lọi khắp các tủ đồ đạc và ngăn kéo để tìm thứ gì đó.

- Đây rồi. - Bà đưa cho Steve một tờ giấy đã nhàu. Lúc nào cũng thế, những tờ giấy của bà chẳng bao giờ thẳng thớm cả.

Khi tôi ở giai đoạn D1, cấp độ phát triển của **Người bắt đầu nhiệt tình**, với năng lực thấp nhưng quyết tâm cao thì tôi cần:

_____

_____

Khi tôi ở giai đoạn D2, cấp độ phát triển của **Người học vỡ mộng**, với năng lực vẫn còn thấp và quyết tâm thấp thì tôi cần:

_____

_____

Khi tôi ở giai đoạn D3, cấp độ phát triển của **Người thực hiện dao động**, có năng lực từ trung bình đến cao và quyết tâm trung bình thì tôi cần:

_____

_____

Khi tôi ở giai đoạn D4, cấp độ phát triển của **Người đạt thành tích cao**, có năng lực cao và quyết tâm cao thì tôi cần:

_____

_____

- Công việc ở nhà của cậu là viết ra những điều cậu cần để có thể tiến từ cấp độ của "Người bắt đầu nhiệt tình" lên "Người đạt thành tích cao" với trò ảo thuật này. Và hãy nhớ là tôi muốn cậu làm cho gia đình và bạn bè mình ngạc nhiên vào tuần tới nhé.

- Ý bà là tôi cần những điều gì nhỉ?

Hình như bà Cayla chợt nhớ ra một điều gì đó nên vỗ tay vào trán mình và nói:

- Hỏi rất hay! Tôi không thể tin là mình lại quên được! Già rồi nên ngớ ngẩn thế đấy. - Bà lấy lại tờ giấy từ tay Steve và lật mặt sau lên để chỉ cho anh thấy trên đó còn có một số thông tin khác nữa. Thế mà Steve cứ tưởng mặt sau của tờ giấy chẳng có gì cả.

Một tay cầm, một tay chỉ vào tờ giấy, bà Cayla nói:

- Đây là những ví dụ minh họa về những gì cậu cần để nâng cao khả năng của cậu và xây dựng lòng quyết tâm nếu muốn từ giai đoạn của "Người bắt đầu nhiệt tình" tiến lên giai đoạn "Người đạt thành tích cao".

Steve vẫn cứ lật qua lật lại tờ giấy và tự hỏi không biết tại sao lúc nãy anh lại không nhận ra hai cột thông tin đó.

NĂNG LỰC Để nâng cao năng lực nhằm đạt được một mục tiêu, bạn cần:	**QUYẾT TÂM** Để xây dựng quyết tâm đạt được một mục tiêu, bạn cần:
SỰ HƯỚNG DẪN từ một người sẽ: 1. Đặt ra mục tiêu rõ ràng 2. Lập một kế hoạch hành động 3. Chỉ cho bạn cách thực hiện mục tiêu 4. Xác định rõ các vai trò 5. Đưa ra thời hạn 6. Thiết lập các mức độ ưu tiên 7. Kiểm tra, đánh giá công việc của bạn và cho ý kiến phản hồi	**SỰ HỖ TRỢ** từ một người sẽ: 1. Lắng nghe bạn nói 2. Ngợi Khen và khuyến khích bạn 3. Tạo điều kiện để bạn giải quyết vấn đề 4. Khiến bạn phải nỗ lực 5. Phân tích lý lẽ cho bạn (nhắc bạn nhớ lý do bạn làm việc ấy) 6. Chia sẻ kinh nghiệm của họ về mục tiêu đó 7. Chia sẻ thông tin của tổ chức liên quan tới mục tiêu đó trợ. Nếu cậu nắm rõ điều này thì cậu sẽ biết mình cần gì và nên đòi hỏi điều gì ở mỗi cấp độ phát triển.

- Tôi hy vọng mặt sau của tờ giấy này sẽ góp phần làm rõ những gì tôi muốn nói. Khi khả năng của cậu còn thấp thì cậu cần sự hướng dẫn, khi cậu không có quyết tâm cao thì cậu cần sự hỗ trợ. Nếu cậu nắm rõ điều này thì cậu sẽ biết mình cần gì và nên đòi hỏi điều gì ở mỗi cấp độ phát triển.

- Tôi hiểu. Nhưng khi tôi biết điều mình cần thì tôi phải nhờ ai?

- Điều đó còn tùy. Nếu liên quan đến trò ảo thuật đó thì rõ ràng cậu có thể hỏi tôi, những ảo thuật gia khác, hay có thể tham khảo một cuốn sách về ảo thuật. Còn nếu liên quan đến chiến dịch quảng cáo cho United Bank thì sao nào? Cậu sẽ nhờ ai giúp đỡ đây?

- Ồ, đúng! - Steve nói như vừa bừng tỉnh sau một cơn mê. Anh đã quá mải mê với cái trò ảo thuật và tìm hiểu tiến trình phát triển đó đến nỗi quên rằng điều quan trọng nhất của mình bây giờ là tìm cách giải quyết công việc hiện tại.

- Hãy suy nghĩ về mục tiêu cần đạt được của cậu đối với khách hàng United Bank cũng như các kỹ năng cần thiết để trở thành một nhân viên phụ trách khách hàng thực thụ và tổ chức lại chiến dịch quảng cáo cho họ. Sau đó hãy suy xét cấp độ phát triển của cậu đối với mỗi kỹ năng ấy. Và hãy nhớ:

Khi **năng lực** của bạn thấp, bạn cần **sự hướng dẫn**. Khi **quyết tâm** của bạn thấp, bạn cần **sự hỗ trợ.**

- Tôi hiểu rồi! - Steve nói và đưa tay lên chào Cayla rồi cầm lấy tờ giấy của bà. Anh rất thích thú với bài tập về nhà này và muốn hoàn thành nó thật nhanh để sớm khám phá ra những bí quyết mà anh có thể áp dụng vào công việc của mình.

6. Xác định điều mình cần

Vì công việc còn quá bề bộn nên mãi đến cuối ngày hôm sau Steve mới có thời gian để tập trung làm bài tập về nhà của bà Cayla. Anh đọc lại phần hướng dẫn ở phía sau tờ giấy thật kỹ để viết ra câu trả lời cho các câu hỏi ở mặt trước.

• *Khi tôi ở giai đoạn **D1**, cấp độ phát triển của **Người bắt đầu nhiệt tình**, với năng lực thấp nhưng quyết tâm cao thì tôi cần:*

HƯỚNG DẪN NHIỀU VÀ HỖ TRỢ ÍT

• *Khi tôi ở giai đoạn **D2**, cấp độ phát triển của **Người học vỡ mộng**, với năng lực còn thấp và quyết tâm thấp thì tôi cần:*

HƯỚNG DẪN NHIỀU VÀ HỖ TRỢ NHIỀU

• *Khi tôi ở giai đoạn **D3**, cấp độ phát triển của **Người thực hiện dao động**, với năng lực ở mức trung bình hoặc cao và quyết tâm trung bình thì tôi cần:*

HƯỚNG DẪN ÍT VÀ HỖ TRỢ NHIỀU

• *Khi tôi ở giai đoạn **D4**, cấp độ phát triển của **Người đạt thành tích cao**, với năng lực cao và quyết tâm cao thì tôi cần:*

HƯỚNG DẪN ÍT VÀ HỖ TRỢ ÍT

Đối với trò ảo thuật sợi dây cao su, Steve nhận ra rằng anh đã ở giai đoạn "Người học vỡ mộng". Anh biết nhiều hơn lúc mới bắt đầu, nhưng vẫn không thể làm được trò ấy và anh không biết là mình có nên làm thử lần nữa hay không.

Tự nhiên Steve lại có ý nghĩ sẽ xác định các cấp độ phát triển ở mỗi công việc cụ thể mà anh đã và đang làm. Anh bắt đầu từ những việc mà anh phải đảm trách khi làm trợ lý cho bà Rhonda như việc lập ngân sách sản xuất, ngân sách truyền thông và lịch trình sản xuất. Cấp độ phát triển của anh cũng như nhu cầu của anh đối với từng công việc đó đều giống nhau:

Mục tiêu: Xây dựng và giao các bản ngân sách sản xuất, ngân sách truyền thông và lịch trình sản xuất cho các khách hàng của bà Rhonda trong thời hạn được yêu cầu.

Cấp độ phát triển của tôi: D4 - Người đạt thành tích cao.

Tôi cần: Hướng dẫn ít và hỗ trợ ít.

Trước khi thực hiện những việc này, anh đều trao đổi với bà Rhonda về khách hàng của công ty để lập ngân sách sản xuất hoặc ngân sách truyền thông. Anh cũng được bà Rhonda cung cấp các thông tin để lên lịch trình sản xuất. "Dễ ợt - tôi đã ở giai đoạn D4 đối với tất cả những công việc này", anh buột miệng nói to. Nhưng đó là chuyện trước đây. Còn bây giờ thậm chí anh chẳng còn đủ tự tin để làm những việc mà anh đã từng xem là "dễ ợt" đó. Vì vậy, anh ghi chú thêm: *Đã từng ở cấp độ D4 - nhưng có lẽ tôi đã bị thụt lùi!*

Sau đó anh chuyển sang những việc hiện tại và tự hỏi: *Với tư cách là một nhân viên phụ trách hợp đồng quảng cáo cho United Bank, tôi phải chịu trách nhiệm thực hiện những mục tiêu và nhiệm vụ nào?* Anh suy nghĩ rất lâu và cuối cùng nhận ra được sai lầm của mình. Vai trò phụ trách khách hàng United Bank hiện nay của anh rất khác so với vai trò trợ lý của bà Rhonda. Thế nhưng, anh lại xem chúng như nhau. Việc chuẩn bị một bản ngân sách dựa trên nguồn thông tin của bà Rhonda là hoàn toàn khác so với việc phải thiết lập một bản ngân sách từ nhiều nguồn thông tin hỗn tạp. Thậm chí anh không biết nên bắt đầu từ đâu chứ chưa nói đến việc làm thế nào để thuyết phục United Bank. Nhìn nhận lại tình hình hiện tại, Steve rút ra mục tiêu mới của mình:

Mục tiêu: Thuyết phục United Bank đồng ý với bản ngân sách sản xuất, ngân sách truyền thông và lịch trình sản xuất.

Cấp độ phát triển của tôi: D2 - "Người học vỡ mộng".

Tôi cần: Hướng dẫn nhiều và hỗ trợ nhiều.

Suy nghĩ một lát, anh lại tiếp tục viết ra một số mục tiêu khác:

Mục tiêu: Định hướng và giải thích rõ nội dung cho nhóm sáng tạo.

Cấp độ phát triển của tôi: D2 - "Người học vỡ mộng".

Tôi cần: Hướng dẫn nhiều và hỗ trợ nhiều.

Mục tiêu: Cung cấp cho nhân viên giao dịch truyền thông về các tiêu chí khách hàng, ngân sách và chiến lược mua chỗ quảng cáo.

Cấp độ phát triển của tôi: D2 - "Người học vỡ mộng".

Tôi cần: Hướng dẫn nhiều và hỗ trợ nhiều.

Steve lắc đầu ngao ngán vì với tình hình như thế này thì việc anh sắp bị mất hợp đồng là một điều gần như chắc chắn. Anh cần được hướng dẫn và hỗ trợ rất nhiều khi thực hiện công việc này nhưng anh vẫn chưa nhận được gì cả. Anh tự nhủ đây phải chăng là bí quyết thứ ba của khả năng tự lãnh đạo.

Anh đang ngồi thẫn thờ, chìm đắm trong suy nghĩ thì đột nhiên điện thoại đổ chuông kéo anh trở về với thực tại. Cô Marsha ở phòng kế toán gọi điện thông báo rằng cô cần các hóa đơn thanh toán trễ nhất là vào cuối ngày làm việc. Steve thản nhiên trả lời: "Không có vấn đề gì", dù biết rằng để giao hóa đơn cho cô thì đúng là "có vấn đề" rắc rối thật.

Steve lấy hồ sơ kế toán của mình ra. Anh biết đây là một công việc mà anh đang ở giai đoạn D3 - giai đoạn "Người thực hiện dao động". Anh có thừa khả năng để hoàn thành các mẫu hóa đơn nhưng có điều bây giờ anh không có hứng lắm. Với việc này, anh cần *hướng dẫn ít và hỗ trợ nhiều.*

Anh nhìn lại bản liệt kê của bà Cayla để xem hành vi hỗ trợ nào có thể giúp anh có hứng thú hơn. Có điều gì đó khiến anh không thể nộp các mẫu ấy vào phút cuối không? Anh có thể làm gì để chiến thắng ý nghĩ rằng đây chỉ là một việc giấy tờ nhỏ nhặt nhưng tốn nhiều thời gian? Một lần nữa, anh lại có điều thắc mắc với bà Cayla.

Cuối cùng Steve cũng hoàn thành phần công việc giấy tờ đó và chuyển sang cho phòng kế toán, hy vọng không ai chú ý là anh gởi đến hơi trễ. Đã qua giờ tan sở, nhưng anh vẫn còn một việc nữa là kiểm tra hộp thư thoại.

"Bạn có một tin nhắn mới", giọng thông báo quen thuộc phát ra. Steve liền nhấn phím số 3 để nghe.

"Steve, Rhonda đây. Chúng ta cần gặp mặt để nói chuyện với nhau. Tôi vừa nhận được tin xấu từ ông Roger ở United Bank. Tôi biết kế hoạch anh đề xuất cho United Bank đã không thành công. Tôi muốn nghe anh giải thích chứ không phải chỉ nghe từ một phía khách hàng. Sự việc này có vẻ nghiêm trọng. Gặp tôi tại nhà hàng Irma để cùng dùng bữa trưa vào thứ hai nhé. Tôi đã hứa với ông Roger rằng tôi sẽ xử lý việc này, vì vậy tôi cần anh thông báo cho tôi biết mọi việc sớm. Hãy mang đến cho tôi một bản sao kế hoạch mà anh đề xuất. Hẹn gặp anh vào thứ hai."

Steve gác máy và ngồi xuống. Anh hy vọng là mình sẽ có nhiều thời gian để chuẩn bị cho một kế hoạch toàn diện và giờ anh chỉ còn lại vài ba ngày làm

việc nữa. Nhưng dù sao anh cũng đã tiến bộ được đôi chút. Anh đã chịu nhận trách nhiệm cho kết quả thất bại của dự án United Bank và cũng đã chế ngự được những hạn chế tự thừa nhận rằng lỗi là do khách hàng và nhóm sáng tạo. Anh nhận ra hiện tại mình có quyền lực công việc và đang cần có quyền lực kiến thức. Anh đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng" - với năng lực còn thấp và quyết tâm thấp cùng một số nhiệm vụ chính trong dự án này. Vì vậy, anh cần được hướng dẫn cũng như hỗ trợ nhiều. Tuy nhiên, cũng có một số khía cạnh của dự án mà anh đã từng ở cấp độ D4 - giai đoạn "Người đạt thành tích cao" - nhưng giờ anh lại không chắc mình có còn đủ quyết tâm hay không.

Trong những ngày qua, anh chẳng nghĩ đến việc nên giải thích như thế nào với bà Rhonda và làm cách nào để cứu lấy hợp đồng này. Và giờ anh chỉ còn thời gian đến trưa thứ hai để quyết định nên đệ đơn từ chức hay nỗ lực cứu vớt công việc của mình. Sau mấy lần gặp bà Cayla, anh đã không còn đổ lỗi cho bà Rhonda nữa nhưng khi nghĩ đến bà, sự bất mãn trong anh lại bùng lên. Bà ấy là người nắm giữ số phận của anh nhưng giờ anh không biết có nên tin tưởng bà ấy nữa hay không.

***

Rồi cuối cùng cũng kết thúc ngày thứ sáu, ngày làm việc cuối cùng trong tuần. Steve không ngờ là một tuần lại trôi qua nhanh đến thế. Sau giờ làm việc, anh liền lái xe tới quán cà phê của bà Cayla để nộp bài tập tuần trước. Steve thấy bà đang ngồi đọc sách ảo thuật tại chiếc bàn quen thuộc. Anh có cảm giác như bà đã biết trước anh sẽ đến vào lúc này nên đã ngồi đợi anh.

Thấy anh tới, bà ngước nhìn và hỏi:

- Cậu làm bài tập về nhà thế nào rồi?

- Tôi mang đến để cho "cô giáo" chấm điểm đây. - Steve cố gắng nói thật bình thản để che giấu sự căng thẳng của anh.

- Có chuyện gì không ổn sao? - Cayla hỏi.

- Gớm, bà thật đáng sợ! - Steve thốt ra câu ấy như một lời khen cho sự tinh ý của bà Cayla. - Bà Rhonda để lại tin nhắn cho tôi. Ông Roger ở United Bank gọi điện cho bà ấy. Cả hai đều không hài lòng. Bà ấy hẹn gặp tôi vào thứ hai để "thảo luận về khách hàng". - Steve lên giọng để nhấn mạnh các từ cuối.

- Có lẽ chúng ta nên đẩy nhanh quá trình học hỏi của cậu thôi. - Bà Cayla nói trong khi thu dọn bàn. - Cậu có mang theo tấm thẻ về tiến trình phát

triển liên tục mà tôi đã đưa cho cậu không?

Steve lấy tấm thẻ có nếp gấp ở góc trong cuốn sổ tay của mình và đưa cho bà Cayla.

Bà liền xé tấm thẻ làm đôi trước sự ngạc nhiên của Steve.

- Bà làm gì thế? - Steve hỏi, cố gắng hạ bớt giọng.

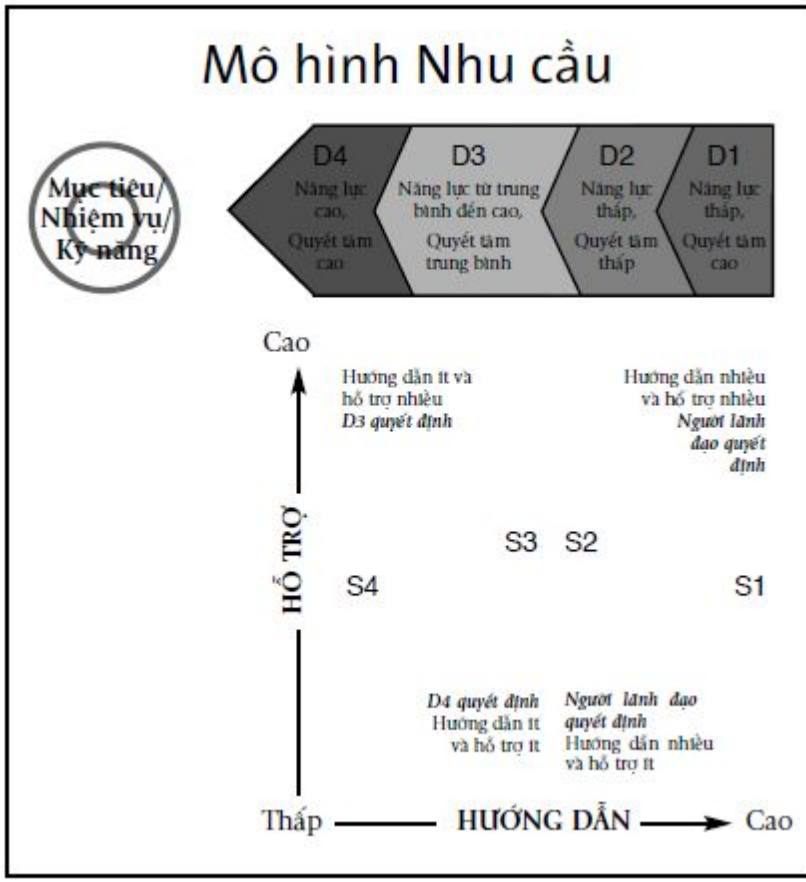
Chẳng nói câu nào, bà tiếp tục chồng hai mảnh lại và xé chúng làm đôi.

- Lại một trò ảo thuật nữa à? - Steve kiên nhẫn.

Bà bỏ bốn mảnh được xé nhỏ vào lòng bàn tay trái và úp bàn tay phải lên. Sau đó bà xoay xoay hai bàn tay như thể đang trộn các mảnh ấy với nhau.

- Nếu các mảnh giấy bị xé đó hợp thành một mảnh thì tôi sẽ đi đầu xuống đất. - Steve như đang nói với chính mình chứ không phải là với bà Cayla.

Vừa nói dứt lời, bà Cayla hé hai bàn tay ra thì một mảnh giấy rớt xuống bàn. Bà nhìn Steve rồi nhìn xuống mảnh giấy, ra hiệu cho anh nhặt nó lên. Steve cẩn thận nhặt mảnh giấy lên, mở nó ra và há hốc miệng kinh ngạc khi thấy một hình mới.



Bà Cayla dừng lại một lát cho Steve hết kinh ngạc rồi giải thích:

- Mô hình này sẽ hướng dẫn cho cậu. Đối với mỗi cấp độ phát triển thì có một kiểu lãnh đạo tương ứng với mức độ hướng dẫn và hỗ trợ phù hợp. Giai đoạn D1 - giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình" - cần kiểu lãnh đạo S1: ***Hướng dẫn.*** Giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng" - cần kiểu lãnh đạo S2: ***Huấn luyện.*** Giai đoạn D3 - giai đoạn "Người thực hiện dao động" - cần kiểu lãnh đạo S3: ***Hỗ trợ.*** Giai đoạn D4 - giai đoạn "Người có thành tích cao" - cần kiểu lãnh đạo S4: ***Giao phó.*** Hãy lấy bài tập về nhà ra và chúng ta hãy so sánh các câu trả lời của cậu với mô hình này.

- Tôi nghĩ tôi xứng đáng được điểm cao cho bài tập này. - Steve cười với vẻ hài lòng. - Mô hình nhu cầu này rất dễ nhớ, nhưng vấn đề là tôi đã suy ra được những điều này từ danh sách các hành vi hướng dẫn và hỗ trợ mà bà đã đưa cho tôi tham khảo.

- Rất tốt! Một điểm 10 cho cậu. - Bà Cayla nói sau khi xem xét bài làm của anh. - Cậu xứng đáng nhận được một lời khen ngợi đặc biệt vì đã hiểu có

sự thụt lùi trong quá trình phát triển liên tục này.

Vì sợ bà Cayla sẽ cho điểm thấp nếu tỏ vẻ không hiểu những gì bà nói nên Steve cười thật tươi như thể anh hiểu rất rõ ý của bà. Có lẽ bà Cayla tinh ý đã nhận ra ý nghĩ đó của anh nên bà tiếp tục giải thích:

- Cậu đã nhận thấy mình từng ở giai đoạn D4 - "Người đạt thành tích cao" - với một việc gì đó nhưng giờ bị thụt lùi lại giai đoạn D3 - "Người thực hiện dao động".

- Có lẽ "sự thụt lùi" là một từ đúng nhất dành cho tôi vào thời điểm này. Tôi đã ở giai đoạn D4 - giai đoạn của "Người đạt thành tích cao" - với việc lập ngân sách và lên lịch trình sản xuất khi làm việc với bà Rhonda. Nhưng gần đây tôi trở nên quá chán nản đến nỗi nếu bà ấy yêu cầu tôi làm những việc đó thì chưa chắc tôi có đủ tự tin để làm như trước. Nhất định tôi đã thụt lùi từ giai đoạn "Người đạt thành tích cao" xuống giai đoạn "Người thực hiện dao động".

- Cậu suy đoán rất đúng. - Bà Cayla khen ngợi. - Và cậu cũng đã hiểu rằng trong vai trò mới là một nhân viên chăm sóc khách hàng, lẽ ra cậu phải bắt đầu từ giai đoạn D1 - giai đoạn của "Người bắt đầu nhiệt tình" - với công việc thu thập thông tin từ khách hàng, phân tích nhu cầu của họ, và lập kế hoạch từ rất nhiều thông tin hỗn tạp nhưng cậu lại ở giai đoạn "Người học vỡ mộng".

- Đúng vậy! Lẽ ra tôi cần phải thu thập thông tin từ khách hàng trước tiên nhưng tôi lại hăng hái vạch ra các kế hoạch mà không có một thông tin cụ thể nào. Đến khi kế hoạch của mình bị bác bỏ thì tôi nhanh chóng rơi vào sự chán nản, tuyệt vọng.

- Đó là một phần của quá trình học hỏi. - Cayla nói một cách am hiểu.

- Nếu biết Mô hình Nhu cầu này sớm hơn thì chắc tôi đã đi tìm Rhonda để bà ấy đáp ứng những nhu cầu của tôi. - Steve thở dài. - Nhưng vấn đề là bây giờ làm việc này có quá muộn không?

- Không bao giờ là quá muộn cả. Tôi tin cậu sẽ tìm ra một số giải pháp vào cuối tuần này trước khi đi gặp bà Rhonda.

Nghe bà Cayla nhắc đến hai chữ "cuối tuần", Steve chợt nhớ cuộc hẹn ăn tối với Blair. Anh nhận ra mình đã trễ hẹn với cô nên vội vã chào tạm biệt bà Cayla và phóng đến nơi hẹn với người yêu.

7. Sức mạnh của sự hỗ trợ

Khi Steve đến nơi hẹn, Blair vẫn ngồi đó, kiên nhẫn chờ đợi anh. Nhìn thấy cô, bao nhiêu lo lắng, căng thẳng trong anh như vơi bớt nhưng đồng thời một cảm giác có lỗi lại ùa đến. Anh tự trách mình sao không gọi điện báo cho cô biết là anh sẽ đến trễ.

- Anh xin lỗi vì đã để em đợi lâu. - Anh nói và dang tay ôm lấy cô.

- Em cứ sợ có chuyện gì xảy ra với anh thôi.

Steve nhận ra sự quan tâm chân thành chứ không có trách móc hay giận dỗi trong giọng nói của cô.

- Cả tuần nay anh bận rộn đến nỗi không có thời gian để gặp em. Có chuyện gì phải không anh?

- Có nhiều chuyện lắm.

- Anh ổn cả chứ?

- Về sức khỏe thì ổn - Steve đáp một cách khó hiểu.

Trong bữa ăn tối tại nhà hàng Mexico quen thuộc của hai người, Steve đã kể cho người yêu nghe tất cả những chuyện xảy ra với anh trong hai tuần vừa qua. Đầu tiên là chuyện kế hoạch đề xuất cho chiến dịch quảng cáo của United Bank bị thất bại. Sau đó là cuộc gặp gỡ tình cờ với bà Cayla. Anh lấy ra một tấm danh thiếp và hỏi mượn người phục vụ nhà hàng một chiếc kéo nhỏ. Blair nhìn người yêu với ánh mắt đầy ngạc nhiên. Anh cười hóm hỉnh và bảo cô cắt tấm danh thiếp thành một vòng tròn không đứt đoạn đủ để tròng qua đầu.

- Đó là lý do khiến anh suy nghĩ nhiều à?

Steve bật cười và đó cũng là tiếng cười đầu tiên của anh trong buổi tối hôm đó.

- Ừ! Đó cũng là một lý do. Nào, em hãy thử làm xem.

- Một trò ảo thuật? - Blair vẫn không chịu cầm cái kéo lên.

- Em nói đúng! Thật ra, đó là bí quyết đầu tiên của một người biết tự lãnh đạo.

Steve hồ hởi kể cho cô nghe về câu chuyện của chú voi với những suy nghĩ hạn chế của chú. Và anh cũng nhấn mạnh rằng cần phải biết chế ngự những suy nghĩ hạn chế của mình. Sau đó anh lấy cái kéo, cắt tấm danh thiếp thành một vòng tròn to và đặt nó lên đầu cô. Một số người ngồi xung quanh cũng tò mò quan sát trò chơi của họ từ đầu đến cuối nên đã vỗ tay tán thưởng.

- Hay quá, thế anh đã làm gì khi khám phá ra những suy nghĩ hạn chế của mình?

Steve kể lại cuộc họp với tất cả các thành viên tham gia vào dự án và chính cuộc họp đó đã giúp anh nhận ra rằng những suy nghĩ của anh về các thành viên, về khách hàng và về vai trò của anh đã hạn chế anh, và đã làm anh lo lắng hơn rất nhiều. Anh kể cả về việc mình đã cố gắng giải tỏa tâm trạng bằng cuộc đi dạo trên xe mô-tô.

- Anh thật sự không phải là một người có tố chất lãnh đạo bẩm sinh. - Steve lắc đầu kết luận.

Blair nhẹ nhàng nắm lấy tay Steve, vẻ mặt rất thông cảm.

- Đó có phải là lý do mà cuối tuần vừa rồi em không gặp được anh. Có phải anh cảm thấy thất vọng về chính mình? Vậy đi dạo bằng xe mô-tô có giúp anh khuây khỏa chút nào không?

- À, em nhắc anh mới nhớ. Còn một chuyện kỳ lạ nhất mà anh chưa kể cho em nghe.

- Chuyện gì vậy anh?

Steve kể cho cô nghe về việc chiếc xe Harley của anh tự dưng chết máy và cuộc gặp bất ngờ với bà Cayla bên đường. Nhờ đó, anh có được một chuyến tham quan đại lý xe Harley huyền thoại của Hal với cuộc nói chuyện xoay quanh chủ đề quyền lực, và tờ "biên nhận" kỳ lạ tiết lộ bí quyết thứ hai của khả năng tự lãnh đạo.

- Thế bí quyết đó là gì? - Cô hỏi, có vẻ rất tò mò.

Steve đưa tờ biên nhận cho cô.

- *"Hãy phát huy các loại quyền lực của bạn."* - Blair nhìn vào mảnh giấy và

đọc lên.

- Đáng tiếc là anh đã không sử dụng các loại quyền lực của mình trong dự án của United Bank. Lẽ ra anh phải là người đầu tiên khởi xướng hành động và hướng dẫn người khác.

- Nhưng làm sao anh có thể lãnh đạo người khác khi thậm chí anh không biết mình phải làm gì? Trước kia anh chưa bao giờ làm nhân viên phụ trách khách hàng mà! - Lời nhận xét của Blair làm Steve tròn mắt ngạc nhiên. Làm sao cô ấy có thể hiểu tường tận đến thế trong khi bản thân anh phải cần đến bà Cayla chỉ ra?

- Đúng vậy. Đến hôm nay thì anh đã nhận ra điều đó và anh đang tìm hiểu bí quyết cuối cùng. Khi bắt đầu nhận công việc này, anh nghĩ mình đang ở giai đoạn D1 - giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình" - với mọi mặt trong vai trò mới của anh, nhưng do không nhận được S1 - kiểu lãnh đạo *Hướng dẫn* - mà anh cần nên giờ anh đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng", và anh cần S2 - kiểu lãnh đạo *Huấn luyện*. Đối với một số việc, như lập ngân sách và lên kế hoạch thì anh đang ở giai đoạn D4 - giai đoạn "Người đạt thành tích cao" - và thích hợp với S4 - kiểu lãnh đạo *Giao phó*. Nhưng bây giờ anh không chắc mình có đủ năng lực để thực hiện hay không, vì thế anh thụt lùi xuống giai đoạn D3 - giai đoạn "Người thực hiện dao động", đòi hỏi S3 - kiểu lãnh đạo *Hỗ trợ*. - Steve nói một mạch không ngừng.

Khi anh nói xong, Blair nhìn anh ngơ ngác:

- Anh nói gì thế? Em không hiểu.

Steve bật cười, lắc đầu cho sự ngớ ngẩn của mình.

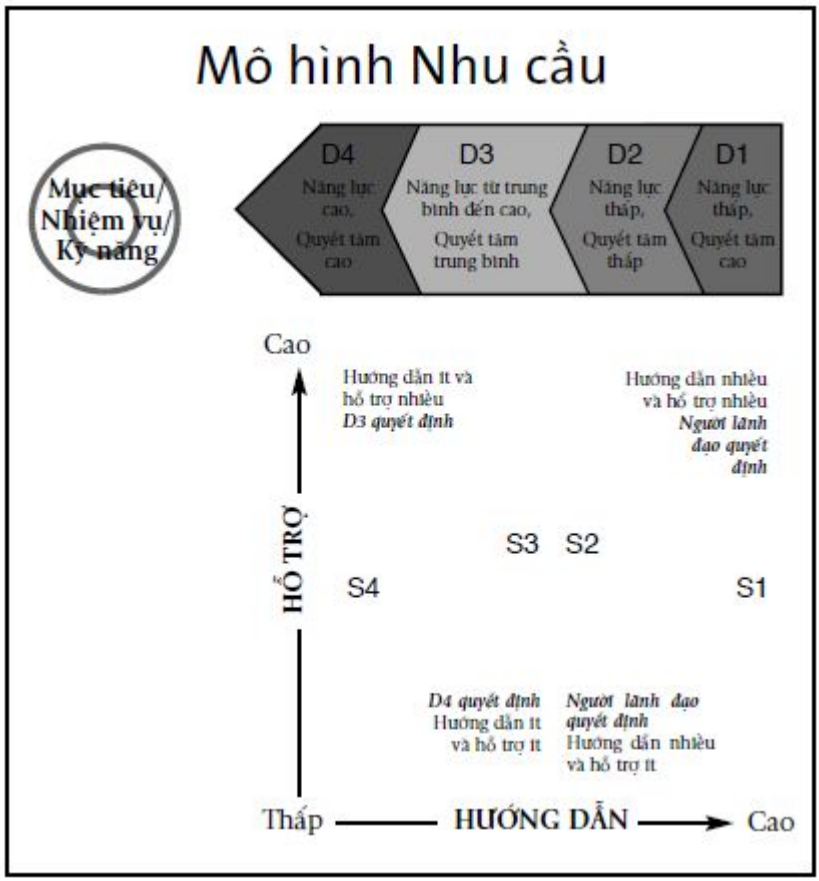
- Chắc em nghe giống như anh đang nói tiếng nước ngoài vậy phải không? Đợi anh một chút! - Steve đứng dậy rời khỏi bàn và khuất bóng sau bức tường. Khi trở lại, anh cầm trên tay hai sợi dây cao su mà anh xin được từ bàn tiếp tân của nhà hàng.

- Anh đang nói về bốn giai đoạn của một quá trình học hỏi. Anh sẽ dùng trò ảo thuật với sợi dây cao su để làm ví dụ.

Rồi anh bắt đầu dạy cho Blair trò chơi hấp dẫn ấy. Anh lấy ra tấm thẻ Mô hình Nhu cầu để cho Blair tham khảo.

Sau vài phút, cả hai đều cho rằng mình đang ở giai đoạn D2 khi biểu diễn trò ảo thuật với sợi dây.

Mắt Blair sáng lên khi cô thấy mối liên hệ giữa trò ảo thuật và công việc của Steve.



- Thế nên khi công việc của anh diễn tiến như vậy thì anh suy đoán mình đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng" - đối với hầu hết các mục tiêu quan trọng trong công việc của anh, và anh xác định rằng anh cần được hướng dẫn và hỗ trợ nhiều hơn để thành công trong công việc của mình.

Đang hăng hái với phát hiện của mình, Blair bỗng nhíu mày:

- Vậy từ đây anh sẽ tính sao?

Steve lắc đầu, thú thật rằng anh chỉ còn thời gian đến trưa thứ hai để suy nghĩ ra vấn đề:

- Anh không biết liệu mình nên từ chức để thoát khỏi mọi rắc rối hay cố

gắng "gồng gánh" công việc của mình và có nguy cơ bị bà Rhonda sa thải. Em nghĩ sao?

- Em nghĩ anh đã rất may mắn khi tình cờ gặp bà Cayla. Chúng ta thỏa thuận như thế này nhé. Nếu anh giúp em trong cuộc chạy đua 10 km vào ngày mai thì em sẽ giúp anh nghĩ ra một kế sách nào đó cho cuộc gặp với bà Rhonda.

- Ôi trời! Anh bận bịu đến nỗi quên mất cuộc chạy đua đầu tiên của em vào ngày mai. - Steve lắc đầu ăn năn. - Anh muốn giúp em, nhưng anh không biết mình có thể làm gì trong khoảng thời gian từ giờ cho đến sáng mai.

- Đây là suy đoán của em. - Blair vừa nói vừa tham khảo Mô hình Nhu cầu. - Trong lịch tập luyện từ đầu tuần đến giờ, em chỉ có khả năng chạy tốt trong đoạn đường ngắn. Em không tin mình sẽ hoàn thành bài tập chạy 10 km vào cuối tuần. Em nghĩ mình đang bị kẹt ở giai đoạn D3 - giai đoạn "Người thực hiện dao động". Đối với cuộc chạy đua này, em đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng". Em chưa bao giờ tham gia vào một cuộc đua có hàng trăm người như thế bao giờ nên khả năng của em chắc chắn là thấp. Em cảm thấy rất lo lắng. Điều đó có nghĩa là quyết tâm của em còn thấp. Nếu em không thể về đích thì sao nhỉ?

- Không sao cả, Blair. Nếu không chạy nổi thì em vẫn có thể đi bộ, miễn sao về đến đích là được. - Steve cười hóm hỉnh.

- Nếu lỡ em về đích cuối cùng thì sao? Điều này thật tệ. - Blair lấy tay che mắt như thể đang cố xóa đi cái viễn cảnh đen tối mà cô đang tưởng tượng nếu là người về đích cuối cùng.

- Em sẽ là "Người học vỡ mộng"! Anh có thể giúp gì cho em không?

- Em có ý này. - Nụ cười tinh nghịch của Blair làm cho Steve tự nhủ rằng anh sắp bị cô ấy "hành hạ" rồi. - Em có quyền lực mối quan hệ với anh và em sẽ sử dụng nó. Đây là yêu cầu của em: anh hãy chạy cùng em. Anh đã từng tham gia ở rất nhiều cuộc chạy đua nên anh có quyền lực kiến thức. Hãy là bạn đồng hành và huấn luyện cho em. Em cần S2 - kiểu lãnh đạo huấn luyện với sự hướng dẫn nhiều và hỗ trợ nhiều.

- Em có đùa không đấy, lâu nay anh đâu có tập chạy! - Steve than thở.

- Chạy chậm như em thì anh không cần tập luyện vẫn có thể thắng em! - Blair nháy mắt trong khi Steve làm vẻ mặt nhăn nhó vì bị ép buộc. - Về thôi anh. Chúng ta sẽ bàn việc này trên đường về nhà.

***

Sáng thứ bảy, khi mặt trời bắt đầu thả những tia nắng ban mai dịu nhẹ qua ô cửa sổ thì Steve choàng thức dậy. Anh mặc bộ đồ thể thao, khởi động chân tay và chạy ra cửa để chờ đón Blair.

Blair tươi cười khi thấy Steve đã sẵn sàng trong bộ đồ thể thao thật năng động.

- Em biết anh sẽ cố gắng mà! - Cô nói bằng một vẻ mặt tinh nghịch khi đưa cho anh lon nước tăng lực. - Có lẽ anh sẽ cần nó đấy!

- Anh không thể không giúp một người biết tự lãnh đạo như em được. - Steve vừa nói vừa mỉm cười. - Em yêu cầu anh giúp đỡ và điều đó đã tạo nên sức mạnh cho em. Thật ấy náy khi phớt lờ sự cầu cứu của một người biết chính xác mình đang cần gì.

- Em đã suy nghĩ về điều đó. Hai bí quyết mà bà Cayla đã dạy anh tỏ ra có hiệu nghiệm. Em sẽ không phải là một vận động viên nếu không sử dụng những bí quyết đó. Tuy nhiên, em không hề biết là em đang sử dụng chúng.

- Em nói rõ hơn đi nào. - Steve giục.

- Anh có nhớ lần đầu tiên em tập chạy không? Em mặc bộ đồ tập thể dục thật đẹp và mang đôi giày tốt nhất. Em nao nức và hăng hái chạy ngay từ những phút đầu tiên. Nhưng sau khi chạy băng qua đường, qua khỏi dãy nhà đầu tiên thì thấy cơ đùi của em căng ra. Em cố gắng hít thở thật đều nhưng dường như em không thở được. Rồi em bị đau xóc hông.

- Anh vẫn còn nhớ lời biện hộ của em. "Chắc em bị chuột rút rồi. Có lẽ chân của em không phù hợp cho việc chạy đường dài. Dù sao thì việc chạy cũng không tốt cho đầu gối của em." - Steve cười như trêu chọc.

- Em đâu có rên rỉ như thế! - Blair lấy tay đẩy anh một cái. - Lúc đó, em chỉ muốn bỏ cuộc. Em bắt đầu ở giai đoạn D1 - giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình", nhưng chỉ mới chạy qua hai dãy nhà thì em đã bước sang giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng". Anh có nhớ anh đã nói gì với em không?

- Anh không nhớ... - Steve nhún vai.

- Anh giải thích rằng chạy bộ sẽ vận động nhiều cơ bắp khác nhau trên cơ thể nên đòi hỏi em phải nỗ lực rất nhiều chứ không chỉ đơn giản là mua một đôi giày thật tốt.

- À! Anh nhớ rồi. - Steve gật gật đầu.

- Em chạy cự ly ngắn khá tốt nhưng chưa bao giờ em nghĩ là em có thể chạy bền được. Đó là suy nghĩ hạn chế của em.

- Chứ không phải là vì bị chuột rút à? - Steve trêu.

- Có lẽ em bị chuột rút thật, nhưng điều đó không có nghĩa là em không thể chạy được 10 km. - Blair hơi bối rối.

- Vậy em cần gì? - Steve hỏi.

- Em cần được huấn luyện. Em cần một ai đó chỉ cho em một cách chạy hiệu quả. Người đó sẽ quan sát, theo dõi, đánh giá thành tích của em và cho em biết ý kiến phản hồi. Khi bắt đầu, em cần S1 - kiểu lãnh đạo *Hướng dẫn*, nhưng vì em không có người hướng dẫn nên em đã ở giai đoạn S2 - cần kiểu lãnh đạo *Huấn luyện*.

- Anh nhớ rồi. Sau đó, em đến gặp một người bạn là huấn luyện viên chạy việt dã của trường trung học và nhờ anh ta lập cho em một chương trình tập luyện.

- Em đã sử dụng quyền lực mối quan hệ của em để tìm một người có quyền lực kiến thức. - Blair giải thích. - Anh ta đã giúp em vạch ra một chiến lược luyện tập toàn diện gồm có một nhóm cổ vũ chạy để phản hồi về kỹ thuật chạy và hít thở của em, đăng ký mua dài hạn một tạp chí điền kinh. Và hàng ngày có anh nhắc nhở em tuân thủ lịch tập luyện của mình.

- Anh có cảm giác việc này dẫn đến một chuyện gì đó. - Steve nghi ngờ.

- Anh không thấy à? Anh thử nghĩ xem:

Khi các mục tiêu tiến triển tốt thì bất kỳ ai cũng sẽ trở thành người có khả năng tự lãnh đạo và biết cách thực hiện những việc cần thiết để đạt được mục tiêu.

- Chính xác! - Steve tán thành. - Bà Cayla cũng đã giải thích rằng chúng ta không thể đạt được một số mục tiêu nào đó là vì những suy nghĩ hạn chế đã đánh gục chúng ta.

- Chúng ta thường nghĩ rằng chúng ta chỉ có thể nhận được sự hướng dẫn và hỗ trợ từ các cấp quản lý mà thôi. Đó là sai lầm của chúng ta. Như anh đã thừa nhận với nhóm sáng tạo của mình vào ngày hôm trước thì đó là một suy nghĩ hạn chế. Thật ra, anh có thể khai thác được sự hướng dẫn và hỗ

trợ mà anh cần từ nhiều người và nhiều nguồn lực khác nhau để xoay chuyển tình huống về khách hàng United Bank. Và em nghĩ là anh cũng có nhiều loại quyền lực mà anh chưa sử dụng tới. - Blair ngừng một lát rồi nói tiếp. - Chúng ta cần vạch ra một "kế sách" cho cuộc gặp của anh với bà Rhonda; như cách em đã làm với việc tập chạy của mình. Em nghĩ nó sẽ có tác dụng đấy!

Sự lạc quan trong cách nói chuyện của Blair đã giúp tinh thần Steve nhẹ nhõm hơn nhưng anh vẫn đáp:

- Nếu nó không giúp ích được gì thì anh có thể dùng đến chiến lược cuối cùng là bỏ việc.

Blair thở dài ngao ngán vì ý nghĩ bi quan của Steve.

- Em nghĩ bỏ cuộc chỉ là một cách giải quyết cuối cùng trong những tình huống khó khăn, tuy không phải là giải pháp tốt nhưng có thể giúp anh cảm thấy mình vẫn còn tự chủ. Nhưng thôi, giờ hãy chú tâm vào mục tiêu hôm nay.

- Mục tiêu hôm nay của em là gì? Em sẽ cố về đích ở thời điểm nào? - Steve hỏi trong khi đưa xe vào bãi, nơi có hàng trăm người tham gia cuộc chạy đang tụ họp.

- Mục tiêu của em là: Hoàn thành cuộc chạy bộ 10 km từ thiện hàng năm. - Blair cười to.

- Được thôi. Nếu chỉ hoàn thành cuộc đua là điều khiến em hài lòng thì đó chính là mục tiêu mà em sẽ tập trung thực hiện. Nhưng anh nghĩ em nên đặt ra một điều kiện. - Steve chỉ cho Blair thấy một bà lão khoảng chừng tám mươi tuổi và bảo. - Nhưng ít nhất em hãy cố gắng vượt qua bà ấy.

Blair không để ý đến lời trêu chọc đó của Steve.

- Đó không phải là một mục tiêu đúng đắn. Chưa chắc em chạy hơn bà lão ấy nếu bà đang giữ danh hiệu vô địch toàn quốc dành cho người cao tuổi.

- Vậy em không đặt ra cho mình một điều kiện gì sao? - Steve nghiêm nét mặt.

- Vâng, nhưng em có câu này: Mục tiêu của em là không để mình là người cuối cùng chạm đích. Điều đó có nghĩa là nếu em không thể chạy tiếp thì anh phải chạy tiếp sức cho em.

Họ đi thẳng đến bàn đăng ký, lấy số và cài lên áo. Mọi người vây quanh các quầy bán thức ăn, đồ uống, tạp phẩm, hàng quảng cáo và dịch vụ xoa bóp. Nhạc rộn ràng khắp nơi. Không khí thật sôi động và náo nhiệt khiến Steve cảm thấy rất hưng phấn. Anh không ngờ sự kiện này cũng thú vị đến thế.

Mọi người đang đứng xếp hàng tại vạch xuất phát. Vì cả hai đang đứng cách vạch xuất phát khá xa nên Blair chen lấn trong đám đông để đi về phía trước. Cô quay lại và vẫy tay gọi Steve đi theo.

Steve thầm nghĩ chắc cô ấy không biết những vị trí gần vạch xuất phát nhất là dành riêng cho những tay chuyên nghiệp và các nhà tài trợ. Những con số được đeo trên áo họ là thuộc dãy số hàng chục còn của Blair thì lên đến 2045. Steve không rõ cô có nhận ra điều đó hay không. Nhưng khi Blair tiến được tới hàng phía trước, cô đã quá phấn khích nên chẳng quan sát được điều gì. Steve chưa kịp gọi cô thì lệnh xuất phát đã được phát ra.

- Vào vị trí! - Tiếng hô to được phát qua loa.

- Chuẩn bị...

Tiếng hô vừa dứt, một phát súng vang lên. Tất cả mọi người đều lao về phía trước. Không khí hồ hởi làm cho Steve cảm thấy hồi hộp. Mặt đất dưới chân anh đang rung chuyển vì hàng ngàn bước chân dội xuống. Khi cố gắng chạy nhanh để đuổi kịp Blair, anh có thể nghe thấy hơi thở của hàng trăm người chạy vượt qua.

- Không thể tin được! - Blair la to. - Mới đầu cuộc đua mà sao mọi người lại chạy nhanh thế? Em sẽ không thể hoàn thành nếu cố chạy theo họ. Em sắp bỏ cuộc rồi! Em nên làm gì đây, anh Steve?

- Hãy chạy tới chỗ vòi phun nước.

- Được rồi, em sẽ chạy tới vòi phun nước, nhưng sau đó thì thế nào? - Cô vừa hỏi vừa thở dốc.

- Cảm nhận tia nước đang tuôn ra từ vòi phun. Nó sẽ tiếp thêm sức lực cho em! Và hãy nhớ mục tiêu của em.

- Ồ, vâng. Về đích.

- Chuyện gì xảy ra với em lúc bắt đầu cuộc đua thế? - Câu hỏi của Steve không chỉ là một sự thắc mắc mà anh hy vọng nó sẽ giúp cô nhận thức rõ vấn đề hơn.

- Em hơi nóng vội với ý nghĩ sẽ cố gắng trong cuộc đua này! Biết đâu em có thể vượt qua những người cùng trang lứa hay thậm chí trở thành người chiến thắng...

- Em sẽ làm được một điều gì đó, phải không nào? Chiến thắng những người cùng trang lứa trong cuộc đua đầu tiên sau khi đã luyện tập được vài tháng. - Anh cổ khích lệ Blair.

- Ôi, em đã quá tham vọng! - Cô vừa nói vừa thở. - Em hành động như thể em đã ở giai đoạn "Người đạt thành tích cao" rồi. Em chen lên đứng ở những hàng trước, nghĩ rằng mình có thể chạy nhanh hơn hay ít nhất là đuổi kịp những người giỏi nhất. Nhưng thật ra em chỉ mới ở giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình"! Đó là lý do tại sao em quay lại giai đoạn "Người học vỡ mộng". Không cần phải tốn nhiều thời gian để em có thể tiến từ giai đoạn D1 lên D2, phải không?

Rõ ràng câu hỏi lửng của cô không cần câu trả lời, nhưng Steve vẫn đáp lại:

- Vạn sự khởi đầu nan!

Dù Steve nói câu tục ngữ đó để khích lệ Blair nhưng dường như nó cũng đang khích lệ chính bản thân mình. Anh hiểu rằng sự nản chí đối với công việc trong giai đoạn khó khăn ban đầu là một điều bình thường của quá trình học hỏi nên anh cần phải thừa nhận và đối mặt với nó chứ không phải xem đó là lý do để bỏ cuộc.

Chẳng bao lâu họ đã vượt qua vòi phun nước và cảm nhận bụi nước đang tiếp thêm sinh lực cho mình.

- Em vượt qua cột mốc ấy rồi. - Blair thở hổn hển. - Giờ sao nữa?

- Chạy tiếp đi em. - Steve đáp.

Thời gian còn lại của cuộc đua, Blair luôn tự nói những lời khích lệ chính mình: *Hãy chạy qua cái góc cua này. Giỏi quá. Giờ chạy đuổi theo hai người đó. Có vẻ họ không chạy nhanh lắm đâu. Làm đi nào, Blair!* Hoặc cô yêu cầu Steve hướng dẫn và hỗ trợ cho cô thật cụ thể. *Em sử dụng cánh tay của mình có hiệu quả khi chạy lên dốc không? Em có cần phải dùng một kỹ thuật nào khác khi chạy xuống dốc không? Nếu em thở quá mạnh khi nói chuyện thì có phải là em đã cố sức chạy quá nhanh và nên chạy chậm lại một chút không?* Đôi khi Steve trả lời trực tiếp, nhưng đôi khi anh bảo cô hãy tự suy nghĩ và cho anh biết cô nghĩ nên làm gì là tốt nhất.

Cuộc đua đã kéo dài được một giờ, Steve đang chạy bộ một cách thoải mái

và chẳng mệt chút nào nhưng Blair thì ngược lại. Cô đang thở hổn hển, gần như hụt hơi.

Cuối cùng họ cũng thấy thấp thoáng vạch đích ở phía trước.

- Được rồi, huấn luyện viên ạ! - Blair cố gắng nói trong khi vắt những hơi thở cuối cùng của mình. - Đối với các vận động viên khác thì đây là thời điểm tiếp thêm luồng sinh khí giúp họ hồi sức và chạy nước rút về đích. Nhưng em chẳng còn hy vọng nào nữa. Em không tài nào nhấc chân của mình lên. Toàn thân đã rã rời. Hơi thở cạn kiệt.

Steve thật sự lo lắng. Anh không muốn phải cõng cô đi về đích. Bỗng nhiên họ nghe những tiếng reo hò cổ vũ phát ra từ hai bên đường. Họ liếc nhìn thì thấy một nhóm bạn đang hò hét như điên.

- Chao ôi! Không ngờ tất cả đều ở đây! - Cô cười xúc động dù đã sắp kiệt sức. - Chắc họ sẽ choáng váng vì thấy em vẫn còn đứng được!

- Và vì em không phải là người về đích cuối cùng. - Steve nói thêm, nháy mắt tinh nghịch.

Nghe câu nói đó, gương mặt của Blair liền đổi sắc:

- Chạy nào! - Cô la to, vẫy tay về phía những người bạn. Suýt tí nữa thì Steve đã vấp phải một ụ đất nhỏ giữa đường khi anh thoáng nhìn thấy một khuôn mặt quen thuộc trong đám đông. Phải chăng bà Cayla đang cổ vũ cho họ? Không, không thể nào. Anh quay nhìn lại thì khuôn mặt ấy biến mất.

Blair đã về đích trước anh. Khi anh chạy đến, Blair ôm anh vui mừng.

- Cảm ơn anh, cảm ơn! Cảm ơn! - Blair nói ríu rít. Anh cũng ôm cô và dìu cô đi một đoạn vì sợ cô bị chuột rút.

- Nhìn kìa! - Blair nói, chỉ tay về phía vạch đích. - Vẫn còn nhiều người đang chạy về đích!

Dù còn nhiều người đang chạy về nhưng cũng có nhiều người về đích trước họ. Khoảng thời gian hơn một tiếng đồng hồ để chạy hết 10km của họ chưa phải là một thành tích cao. Steve biết Blair là một người có tính cạnh tranh nhưng điều kỳ lạ là cô vẫn không buồn phiền hay tiếc nuối vì mình về đích sau hàng trăm người. Ngược lại, cô đã bộc lộ sự vui mừng khôn xiết khi hoàn thành được cuộc đua, tức là đạt được mục tiêu ban đầu của mình và không quan tâm những người khác đã làm được gì.

Cuộc đua đã giúp Steve nhận ra một điều:

Thật tuyệt vời nếu bạn biết đánh giá cấp độ phát triển của mình, tìm sự hướng dẫn và hỗ trợ cần có để đạt được mục tiêu.

Nếu không có được sự hướng dẫn và động viên của anh, Blair hẳn đã bỏ cuộc sau mười lăm phút xuất phát; cũng giống như anh đã từng nghĩ sẽ thôi việc sau vài tháng làm nhân viên phụ trách khách hàng.

Bạn bè vây quanh chúc mừng họ. Rồi tất cả kéo nhau đi xem các gian hàng triển lãm và liên hoan nhẹ với bánh kẹo nhận được khi hoàn thành cuộc đua. Lúc chia tay, Blair ôm chặt những người bạn của mình bày tỏ sự biết ơn.

- Tất cả các bạn đã mang đến cho mình sự ủng hộ mà mình cần. Cảm ơn vì đã nhắc mình nhớ rằng có rất nhiều cách để đạt được những điều mình muốn, và bạn bè chính là một nguồn cổ vũ tuyệt vời!

Sau đó, cả hai ra bãi xe. Khi họ tiến đến trạm kiểm soát thì người soát vé đưa cho họ một phiếu gửi xe miễn phí vào lần tới, bảo là của người phụ nữ đi xe Harley-Davidson gửi tặng.

- Có vẻ bà ta rất tự hào về anh. - Người soát vé nói khi ông ta đưa phiếu tặng cho Steve.

Steve cảm ơn ông ta, đưa phiếu tặng cho Blair và lái xe nhanh ra đường cao tốc.

- Vậy là bà Cayla đã ở đây đấy. - Anh nói bằng một giọng thích thú. - Anh đã thoáng thấy bà ấy trong đám đông nhưng cứ nghĩ là mình nhìn lầm.

- Anh có nói cho bà ấy biết chúng ta sẽ ở đây không? - Blair hỏi.

- Anh không nhớ.

- Đây không phải là một phiếu gửi xe bình thường đâu. - Blair nói và giơ lên cho Steve thấy. Tờ phiếu tặng hiện rõ lên dòng chữ:

Bí quyết thứ ba của khả năng tự lãnh đạo:

Cộng tác để thành công!

8. Không viện cớ

Sáng thứ hai, Steve đã rời khỏi nhà vào lúc 7 giờ sáng cùng với một bản kế hoạch trên tay. Điểm dừng đầu tiên của anh là quán cà phê của bà Cayla. Vừa bước vào quán, anh không đến quầy như mọi khi để hỏi gặp bà Cayla mà lướt nhìn xung quanh thì thấy bà Cayla đã ngồi đó, tại chiếc bàn quen thuộc như đang chờ đợi anh.

- Tôi có nhiều thắc mắc về bà lắm đây, bà Cayla ạ. - Steve tiến tới, chưa kịp ngồi xuống đã vội nói.

- Ta à? - Bà nhíu mày.

- Tôi không muốn thất lễ với bà nhưng sự tò mò sắp giết chết tôi mất.

Thấy một nữ nhân viên phục vụ đang dọn dẹp ở chiếc bàn bên cạnh, Steve ngừng nói với bà Cayla để gọi cà phê và bánh nướng cho hai người.

- Bà có thể giải thích cho tôi không? - Steve nói khi cô nhân viên vừa đi khỏi.

Cayla bắt gặp cái nhìn chằm chằm của anh, liền nói:

- Ta biết cậu có nhiều điều chính đáng cần ta giải thích nhưng có lẽ chúng ta nên tập trung vào những việc quan trọng trước. Cậu giải quyết như thế nào trong bữa ăn trưa với Rhonda đây? Cậu sẽ cứu vớt công việc của cậu ra sao? Cậu sẽ thực hiện kế hoạch mà cậu và Blair đã cùng nhau vạch ra như thế nào?

- Đúng rồi, đó là điều tôi muốn bàn! - Steve reo lên. - Nhưng làm sao bà biết Blair và tôi cùng nhau hội ý về kế hoạch đó?

Bà Cayla liền vẫy vẫy bàn tay bảo Steve bình tĩnh và nói:

- Ta đã thấy hai người sát cánh bên nhau trong suốt cuộc đua. Đó là một ví dụ hoàn hảo cho việc cộng tác để thành công đấy. Cả hai người đều có vẻ rất hài lòng cho nên ta đoán là cậu sẽ phát huy sự cộng tác này để nghĩ ra một kế hoạch cho ngày hôm nay.

- Bà hay thật! - Steve nói. - Bà có một khả năng quan sát và suy luận tuyệt vời! Nhưng tại sao bà lại đến đó để xem chúng tôi? Tôi nhớ là không nói gì

với bà về cuộc đua.

- Ta quen một số người có tham gia trong cuộc thi và ta đến để cổ vũ cho họ. Có thể cậu đã để ý thấy một người - một phụ nữ tuyệt vời. Bà ấy đã gần tám mươi tuổi nhưng vẫn hăng hái đăng ký vào cuộc thi! Và bà ấy đã về đích trước hai người đấy.

- May mắn vì Blair không biết việc này. - Steve lẩm bẩm.

- Chuyện gì thế?

- Không có gì. - Steve nói, gượng cười vì không muốn nói rõ hơn. - Vậy mà tôi nghĩ bà đến cổ vũ chúng tôi chứ! Nhưng phải thừa nhận là gần đây có nhiều sự trùng hợp bất thường xảy ra, như việc chúng ta tình cờ gặp nhau ở gần đại lý hãng xe Harley của ông Hal.

- Cuộc sống luôn chứa đựng nhiều điều bất ngờ thú vị. - Bà Cayla cười hóm hỉnh. - Kìa, cậu chỉ còn vài giờ nữa là đến cuộc hẹn quan trọng với bà Rhonda rồi đấy. Cậu muốn hỏi gì về bản kế hoạch nào?

Steve lôi ra một bản kế hoạch chu đáo mà anh và Blair đã cất công soạn ra trong ngày chủ nhật và đưa cho bà Cayla. Trong lúc chờ bà đọc, anh nhận ra thức uống của mình gọi đã lâu nhưng vẫn chưa được mang ra. Thấy cô nhân viên đi ngang qua, anh gọi cô ta lại.

- Xin lỗi. Đồ uống của chúng tôi đã có chưa?

Cô phục vụ gật đầu và bước đi.

Cayla vẫn tập trung vào bản kế hoạch, chẳng nói gì nhưng có vẻ tán thành. Thấy vậy, Steve càng sốt ruột muốn nghe ý kiến của bà nên hỏi:

- Vì tôi đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học võ mộng" khi làm một người tự lãnh đạo, đặc biệt là đối với cuộc hẹn của tôi với bà Rhonda nên tôi muốn hỏi một số điều cụ thể hơn được không?

Bà Cayla không trả lời ngay. Dường như bà đang xem xét cẩn thận câu hỏi của anh.

Sợ mình đã lỡ miệng nói sai điều gì, Steve lắp bắp:

- Nếu bà không thể, ý tôi là nếu bà không muốn cho ý kiến phản hồi...

Cayla đặt ngón tay lên miệng ra hiệu bảo Steve im lặng.

Khi cô phục vụ đi ngang, bà Cayla đưa tay ra dấu gọi cô đến bàn của mình.

- Xin lỗi, tôi cần hỏi cô về đồ uống đã gọi. Anh bạn của tôi đang gắt gỏng lên vì đợi lâu quá đấy! - Bà mỉm cười nói.

- Vâng, tôi xin lỗi! Sẽ có ngay thôi ạ... - Nói dứt lời, cô ta liền quay lưng, đi nhanh tới quầy phục vụ.

- Cảm ơn nhiều nhé, Gail. - Bà Cayla nói với theo.

Vài giây sau Gail trở lại với một khay cà phê và bánh nướng.

- Chắc là nhờ ảnh hưởng của bà đấy. - Steve nói mỉa. - Cô ta phớt lờ khi tôi hỏi.

- Không, đó là nhờ một kỹ thuật. - Bà Cayla giải thích. - Ta chỉ sử dụng hai từ có sức mạnh nhất để có được điều ta cần.

- Cảm ơn? - Steve đoán.

- Không phải. Từ này không tạo ra sự tác động lớn như thế. Hãy so sánh cách cậu yêu cầu với cách yêu cầu của ta trong tình huống này.

Steve hoàn toàn lúng túng. Thấy vậy, bà Cayla liền đưa ra câu trả lời:

- Ta sử dụng hai từ có sức tác động mạnh nhất để đề nghị một sự hợp tác...

Steve hồi hộp lắng nghe.

- Đó là: *Tôi cần.* - Bà Cayla nói rõ.

- Hai từ đó ư?

- Đúng. - Bà Cayla khẳng định chắc nịch.

- Cũng thú vị đấy, bà Cayla, nhưng nó có liên quan gì đến việc bà cho ý kiến về bản kế hoạch của tôi?

- Không phải là ta không muốn đưa ra ý kiến của mình. Ta chỉ dùng một cách hiệu quả hơn để cậu có thể nhận được ý kiến phản hồi từ ta. Đừng hỏi nữa.

Steve cảm thấy khó hiểu khi bà bảo anh đừng hỏi nữa nhưng anh vẫn tiếp

tục:

- Nhưng tôi nghĩ tôi nên bắt đầu vai trò tự lãnh đạo của mình bằng cách xin ý kiến phản hồi?

- Ta nói là *nhận* ý kiến phản hồi - chứ ta không nói là *xin* ý kiến phản hồi. Tức là cậu đừng đặt yêu cầu của mình dưới dạng một câu hỏi. Trong trường hợp này, hãy đặt cậu vào một "tình huống cấp bách". - Cayla dừng lại một chút trước khi nhấn mạnh:

Hai từ có sức tác động mạnh nhất để đạt được sự hợp tác thành công là: "TÔI CẦN".

- Là một người biết tự lãnh đạo, cậu phải có trách nhiệm nhận ý kiến phản hồi, sự hướng dẫn và hỗ trợ mà cậu cần. Vấn đề là thay vì nêu ra những điều cậu cần một cách trực tiếp và thẳng thắn, đặc biệt là khi cậu đang ở giai đoạn D2 - giai đoạn "Người học vỡ mộng" - thì cậu lại bị mắc kẹt trong những câu hỏi ngớ ngẩn.

- Chẳng hạn như câu hỏi nào? - Steve hỏi, sợ rằng anh vừa đưa ra một câu như thế.

- Ta sẽ kể cho cậu nghe một câu chuyện. - Bà Cayla chậm rãi nói. - Một người đàn ông bước lên xe điện ngầm và nhận thấy chỉ còn một chỗ ngồi duy nhất trên xe. Nhưng chiếc ghế ngồi hơi bẩn. Vì không muốn quần áo bị lấm bẩn nên ông lót tờ báo lên đó và ngồi xuống. Vài phút sau, một người phụ nữ khều vai ông và hỏi: "Xin lỗi, ông có đọc tờ báo của mình không ạ?". Người đàn ông cho rằng đó là một câu ngớ ngẩn nhất mà ông ta đã từng nghe. Không thể chịu được, ông ta đứng dậy, lật tờ báo sang trang khác, tiếp tục ngồi xuống và đáp: "Vâng, có chứ".

Bà Cayla bật cười khi kết luận:

- Hỏi một câu ngớ ngẩn thì cũng sẽ nhận được một câu trả lời ngớ ngẩn như thế.

Steve thán phục bà Cayla nhiều hơn là câu chuyện bà kể nhưng anh vẫn còn mơ hồ lắm. Anh thắc mắc làm sao anh có thể yêu cầu được giúp đỡ mà không hỏi được.

- Bà Cayla, tôi hy vọng đây không phải là một câu hỏi ngớ ngẩn, nhưng câu hỏi như thế nào mới là ngớ ngẩn? Rõ ràng là không phải tất cả mọi câu hỏi đều là ngớ ngẩn.

- Đặt vấn đề rất thông minh! Có ba loại câu hỏi ngớ ngẩn. Thứ nhất là khi câu trả lời đã rõ ràng rồi. Thứ hai là khi cậu hỏi nhưng không muốn nghe một câu trả lời nào đó. Và thứ ba là khi cậu đã biết cậu sẽ nghe được điều gì.

Chẳng hạn, bà Rhonda đang bận tối tăm mặt mũi vì cả núi công việc chưa giải quyết, nhưng cậu cần sự giúp đỡ của bà ấy nên hỏi: "Bà có bận không?". Đó là một câu hỏi ngớ ngẩn. Dĩ nhiên là bà ấy bận rồi! Thế nên Rhonda sẽ nói một câu gì đó, đại loại như "Tôi không có thời giờ để ăn uống nữa!". Lập tức cậu sẽ cảm thấy mình không thể nào mở lời để nhờ bà ấy được và phải đành rút lui.

Tốt hơn hết là cậu nên trình bày thẳng nhu cầu của mình: "Thưa bà Rhonda, tôi cần bà dành ra mười lăm phút để cùng tôi thảo luận về dự án này. Nếu bây giờ không tiện thì tôi có thể quay lại lúc ba giờ".

Steve không thể phủ nhận rằng anh thường hỏi nhiều câu có vẻ rất ngớ ngẩn thay vì nói rõ cái anh cần một cách trực tiếp. Anh hỏi:

- Điều gì khiến cho cụm từ "tôi cần" có sức tác động mạnh đến vậy?

- Khi cậu nói với một người là cậu *muốn* điều gì đó thì suy nghĩ đầu tiên của họ thường là *tất cả chúng ta đều muốn những điều chúng ta không thể có.* Nhưng khi cậu sử dụng cụm từ "tôi cần", tức là cậu đang đề xuất một việc gì đó dựa trên vị thế của mình. Cậu có các ý tưởng và giải pháp để tiến tới thành công và cần đến sự giúp đỡ từ một người khác. Thật ngạc nhiên là con người luôn thích thú khi thấy người khác cần mình. Vì vậy họ sẽ luôn sẵn sàng giúp đỡ cậu. "Tôi cần" có sức thuyết phục chính là vì điều đó.

- Được rồi. Tôi sẽ cố gắng không hỏi những câu ngớ ngẩn nữa. Vậy tôi sẽ nói như thế này nhé: Tôi cần ý kiến phản hồi cụ thể của bà để thực hiện thành công kế hoạch này!

Bà Cayla cười và làm theo lời yêu cầu của Steve ngay lập tức. Bà tóm tắt:

- Cậu ***thách thức các hạn chế tự thừa nhận*** - bí quyết đầu tiên của khả năng tự lãnh đạo - bằng cách liệt kê ra những suy nghĩ hạn chế có thể khiến cậu không đạt được thành công trong hợp đồng với United Bank. Và cậu cũng đã biết cách loại bỏ các suy nghĩ hạn chế của mình. Tôi đặc biệt đánh giá cao câu này: "Suy nghĩ hạn chế của tôi là tôi đã cho rằng Roger quá tự cao tự đại và sẽ không lắng nghe bất kỳ điều gì tôi nói". Cậu đã phát biểu ngược lại là: "Roger không tự cao tự đại và rất cởi mở với những đề xuất của tôi".

- Cậu ***phát huy các loại quyền lực của mình*** - bí quyết thứ hai của khả năng tự lãnh đạo - bằng cách nhấn mạnh những thế mạnh và nguồn lực của mình. Nhưng cậu đã tiến xa hơn một bước vì đã xác định một số người có những loại quyền lực mà cậu có thể nhờ đến khi thực hiện kế hoạch của mình. Chắc cậu cảm thấy hài lòng về điều đó.

- Và cuối cùng, cậu đã bắt đầu sử dụng bí quyết thứ ba của khả năng tự lãnh đạo - ***hợp tác để thành công*** - bằng cách ưu tiên cho những mục tiêu quan trọng nhất đối với khách hàng United Bank, xác định cấp độ phát triển của cậu đối với mỗi mục tiêu đó, và xác định kiểu lãnh đạo mà cậu cần.

Một tiếng đồng hồ sau đó, bà Cayla giúp Steve vạch ra một chương trình cho cuộc hẹn của anh với bà Rhonda. Cuối cùng cũng đến lúc Steve phải đi. Anh thu dọn đống giấy tờ và uống hết phần cà phê sữa đã nguội trong cốc. Trước khi rời quán, Steve chồm người tới và ôm chặt bà Cayla. Anh bày tỏ tình cảm chân thành của mình:

- Những việc bà làm cho tôi hôm nay vô cùng ý nghĩa. Tôi sẽ không quên sự giúp đỡ này của bà!

Nghe những lời này, bà Cayla rất cảm động. Bà nắm chặt tay anh rồi đứng dậy đi thẳng về văn phòng. Khi bước ra cửa, Steve nghe tiếng bà nói với theo:

- Đừng để sự vỡ mộng làm cậu đi chệch hướng đấy nhé!

Steve mỉm cười, thầm cảm ơn bà Cayla. Lúc nào bà cũng có những lời dặn dò ấm áp như thế.

***

Steve sửa lại chiếc cà vạt cho ngay ngắn và liếc vào kính chiếu hậu để ngắm lại gương mặt mình trước khi bước vào nhà hàng Irma. Anh thầm nghĩ: *"Đã đến lúc làm trò ảo thuật rồi!"*.

Còn vài phút nữa mới đến giờ hẹn. Cầm chiếc cặp trên tay, Steve chọn một chỗ ngồi gần cửa ra vào để bà Rhonda có thể dễ dàng nhìn thấy anh khi bước vào. Anh lấy ra cuốn sổ tay, cây viết và bản đề cương đã chuẩn bị sẵn. Người phục vụ đặt xuống trước mặt anh một ly nước mát lạnh.

- Cảm ơn Tina. Tôi cần một ly cho một người nữa. - Steve cười thầm khi phát hiện ra anh đã áp dụng từ "tôi cần" trong tình huống này và nó đã phát huy hiệu quả. Tina không những nhanh nhẹn mà còn ân cần nữa.

- Có vẻ như anh đang có một buổi hẹn quan trọng. - Tina nhận xét.

- Thực tế mà nói, đây là một trong những cuộc hẹn quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi từ trước đến giờ. - Steve thổ lộ.

- Tôi có thể làm được gì để giúp nó diễn ra suôn sẻ hơn không?

- Ồ, cảm ơn cô. - Steve nói. - Để tôi nghĩ xem... Nếu không phiền, xin cô đừng cắt ngang cuộc nói chuyện của chúng tôi trừ khi chúng tôi gọi nhé. À, và cô nhớ đưa phiếu tính tiền cho tôi.

- Được rồi. - Tina ra hiệu đồng ý. - Chúc may mắn!

Steve mỉm cười. Thật là tốt khi có một người cộng tác như thế.

Bên ngoài, chiếc BMW màu xám bạc của bà Rhonda đã dừng lại ở bãi đậu xe. Bà Rhonda bước xuống, tự tin và đĩnh đạc đi vào nhà hàng. Bà có một phong cách mạnh mẽ mà duyên dáng khiến Steve luôn ngưỡng mộ. Anh sửa lại áo quần và tư thế ngồi khi thấy bà Rhonda sắp đến gần. Chắc chắn là bà sẽ đi ngay vào chủ đề chính và sẽ đưa ra một kế hoạch hành động chung. Dù đang rất lo lắng nhưng Steve cũng nhận thấy anh thích làm việc với bà biết bao. Bà có rất nhiều điều để anh học hỏi.

Steve đứng dậy để bà Rhonda có thể nhìn thấy anh. Bà mỉm cười, nhưng là một nụ cười nghiêm nghị. Anh hiểu rằng đó là vì tính chất nghiêm trọng của tình huống này.

Steve bước ra khỏi chỗ ngồi để chào bà. Cả hai bắt tay thân mật rồi ngồi vào bàn.

Thông thường bà Rhonda là người nói trước, còn anh sẽ lắng nghe, ghi nhận để thực hiện hay nêu ý kiến bổ sung. Nhưng Steve nghĩ đây là lúc anh phải mạnh dạn nên trước khi Rhonda bắt đầu nói, anh đã mở đầu cuộc trao đổi bằng những lời đầu tiên:

- Thưa bà Rhonda, tôi biết vì tôi mà bà đã rút ngắn thời gian của chuyến công tác và vội vã trở về. Có lẽ bà rất thất vọng, và cả nghi ngờ nữa, khi nghe ông Roger phàn nàn về buổi thuyết trình hôm trước. Tôi sẽ không viện bất kỳ lý do nào mà sẽ báo cáo rõ tất cả và chờ nghe ý kiến của bà. Nhưng tôi cũng muốn bà biết rằng tôi đã chuẩn bị sẵn một kế hoạch để giải quyết việc này rồi. Tôi có những ý tưởng mới và hy vọng bà sẽ cùng tôi thảo luận.

Kế hoạch này gồm hai vấn đề. Một là chiến lược thương thảo với Roger để cứu vớt chiến dịch quảng cáo. Rõ ràng đó là mối quan tâm cấp bách hàng

đầu của bà và Công ty Quảng cáo Sáng tạo của chúng ta. Hai là một kế hoạch mà tôi và bà sẽ hợp tác với nhau để cải thiện sự việc. Mãi cho đến tuần vừa rồi tôi mới nhận ra rằng tôi cần sự giúp đỡ của bà và những cộng sự khác để tiến hành công việc của mình một cách hiệu quả. Tôi cần phải chủ động nhiều hơn để có được những gì tôi cần cho sự thành công và không để cho bà cùng công ty phải thất vọng.

Rhonda trầm ngâm một lát rồi nói:

- Rõ ràng là hợp đồng làm ăn với United Bank đang rơi vào khủng hoảng. Để giải quyết vấn đề này, mọi người cần hợp tác chặt chẽ với nhau và tôi cần anh báo cáo rõ tình hình cho tôi. Tôi tin là chúng ta có thể cứu vãn hợp đồng này.

Steve thở phào nhẹ nhõm. Những sai lầm của anh đã đủ tệ hại rồi, nhưng cảm giác tội lỗi vì để mất một khách hàng còn tệ hại hơn. Anh đang định lấy ra bản đề cương để bắt đầu thảo luận với Rhonda, nhưng bà vẫn chưa nói xong.

- Steve à, nói thật là tôi đã lo lắng rất nhiều cho anh đấy. Tôi biết anh hết lòng với công việc và thậm chí là rất tự hào khi đón nhận nhiệm vụ này. Tôi không muốn mất anh, nhưng tôi thấy sự thất bại của anh trong việc thuyết phục khách hàng là do anh đã đi chệch hướng.

Steve không thể tin vào tai mình. Bà ấy *không muốn mất anh à?* Trong lúc bối rối, Steve buột miệng thốt ra một câu ngớ ngẩn:

- Ý bà là bà sẽ không sa thải tôi?

Bà Rhonda không thể nhịn được cười trước thái độ của Steve. Sau khi kiềm nén vẻ khôi hài của mình, bà nói:

- Có lẽ anh đã từng nghe kể một câu chuyện về Tom Watson - nhà lãnh đạo huyền thoại của tập đoàn IBM. Không biết câu chuyện có thật hay không nhưng nó rất hay và thú vị. Chuyện là thế này: Một nhà quản lý đã rất lo sợ khi được mời đến văn phòng của Watson vì anh ta vừa thất bại trong một dự án làm thất thu hàng triệu đô-la. Tôi không biết chính xác con số đó là bao nhiêu nhưng nói chung là rất lớn. Anh chàng đó lấy hết can đảm đến cái văn phòng đáng sợ ấy. Vừa gặp anh, Watson liền hỏi: "Hãy cho tôi biết chuyện gì đã xảy ra?". Thế là suốt một tiếng đồng hồ, anh chàng ấy trút hết mọi suy nghĩ trong đầu mình và kết thúc bằng đúng câu hỏi mà anh vừa hỏi tôi - "Ông sẽ sa thải tôi chứ?". Anh biết Watson nói gì không?

- Nói gì ạ? - Steve lắc đầu.

- Watson gần như hét lên: “Sa thải anh à? Tại sao tôi phải sa thải anh sau khi đã bỏ ra hàng triệu đô-la để đào tạo anh?” - Bà Rhonda cười to. - Steve này, tôi cũng đang ở vào hoàn cảnh giống Watson. Tôi nghĩ rằng tuần vừa rồi anh đã học hỏi được nhiều điều, thậm chí còn nhiều hơn một khóa đào tạo MBA đấy. Vì thế, tôi không thể sa thải anh được!

Vẫn còn hoài nghi với điều tốt lành này, Steve ngập ngừng:

- Tôi nghe đồn bà định thay Grant vào vị trí của tôi?

Rhonda nhíu mày, có vẻ hơi khó chịu với điều anh vừa nói:

- Anh có nhớ trò chơi điện thoại của trẻ nhỏ không, một đứa thì thầm vào tai đứa bên cạnh một thông tin gì đó, và đứa ấy lại thì thầm vào tai của đứa kế tiếp. Khi thông tin ấy được truyền đi hết một vòng thì nó đã bị bóp méo, không còn giống thông tin ban đầu nữa?

- Ý bà định nói gì? - Steve hỏi.

- Thông tin anh nhận được không phải là thông tin chính xác. Đó mới chỉ là một ý định mà tôi đang cân nhắc. Grant thật sự có năng lực và kỹ năng giao tiếp tuyệt vời, nhưng anh ta thiếu sự tập trung và chú ý đến chi tiết - chính là những tố chất nổi trội ở anh. Tôi định để Grant làm trợ lý cho anh để học hỏi những kỹ năng mà anh ta còn thiếu.

Nghe đến đó, Steve như muốn nhảy lên vì sung sướng.

- Tất nhiên là tôi cũng phải học hỏi thêm rất nhiều trước khi bắt đầu cố vấn cho Grant. Chúng ta gọi bữa trưa đi và tôi sẽ trình bày với bà bản kế hoạch của tôi. - Steve ra hiệu gọi Tina đến và cô ta có mặt ngay lập tức.

Trong lúc dùng bữa, Steve nêu kế hoạch làm việc với United Bank cho bà Rhonda nghe. Anh giải thích lý do tại sao khách hàng này bác bỏ bản ngân sách, kế hoạch sản xuất và những ý tưởng quảng cáo.

- Tôi đã thành thạo việc lập ngân sách và lên kế hoạch khi làm trợ lý cho bà, nhưng tôi không biết cách thu thập đúng thông tin và thiếu kỹ năng thuyết phục khách hàng. Đó là những điều mà tôi chưa học được từ bà.

Steve muốn sử dụng những ngôn từ trong Mô hình Nhu cầu để nói lên những điều mình đã học hỏi được. Nhưng sợ bà Rhonda cảm thấy khó hiểu nên anh lấy nó ra và đưa cho bà Rhonda xem qua.

Rhonda lĩnh hội rất nhanh. Bà bảo Steve cho những ví dụ cụ thể. Anh lấy ra tờ giấy mà anh đã xác định các mục tiêu quan trọng và ưu tiên hàng đầu của mình, cấp độ phát triển của anh đối với từng mục tiêu cũng như các kiểu lãnh đạo mà anh cần, rồi anh giải thích với Rhonda rằng bà không phải là người duy nhất mà anh nhờ cậy để có được khả năng tự lãnh đạo.

- Tôi đã thách thức các suy nghĩ hạn chế của tôi về nhóm làm việc của mình và khách hàng. Tôi cũng đã thừa nhận các loại quyền lực của mình và đi đến kết luận rằng có nhiều người và nhiều nguồn lực mà tôi có thể nhờ cậy.

Rhonda dường như thở phào nhẹ nhõm khi biết trách nhiệm không hoàn toàn là ở nơi bà:

- Tức là anh muốn nói:

Người lãnh đạo là bất kỳ người nào có thể cho bạn sự hướng dẫn và hỗ trợ mà bạn cần để đạt được mục tiêu.

- Đúng vậy! - Steve cười rạng rỡ. - Nhưng với tư cách là cố vấn, người huấn luyện, cấp trên và giờ là vị cứu tinh của tôi trong vụ khách hàng United Bank, tôi cần được bà hướng dẫn càng nhiều càng tốt.

- Được thôi. Tôi nghĩ bài thuyết trình của anh thất bại là vì anh chỉ tập trung vào vài vấn đề anh thấy trước mắt và bỏ lỡ nhiều chi tiết quan trọng khác. Anh đã cố gắng làm bản ngân sách và kế hoạch sản xuất trước, rồi căn cứ vào đó để đề xuất chiến lược quảng cáo. Đúng ra anh nên làm ngược lại. Trước tiên phải có một chiến lược, tiếp đến mới là ý tưởng sáng tạo, rồi bản ngân sách và kế hoạch. Anh tiến hành công việc theo cách anh nghĩ nhưng trong trường hợp này nó đã khiến anh đi sai hướng. Đó là lý do tại sao Peter và Alexa không thể có một ý tưởng sáng tạo nào cả bởi họ không được định hướng rõ ràng.

- Nhưng tôi không thể khiến khách hàng đề xuất hay nhất trí với một chiến lược nào cả. - Steve than vãn.

- Steve này, vậy anh có biết United Bank đã từng tung ra một chiến dịch quảng cáo rầm rộ nào chưa? Trước đây họ đã từng làm việc với một công ty quảng cáo nào khác ngoài công ty chúng ta chưa? Roger và những người đại diện của ông ta có phải là những chuyên gia quảng cáo không?

Steve im lặng. Sau một lúc suy nghĩ, anh nhận ra rằng chính anh đã bỏ mặc United Bank chỉ vì anh cảm thấy bà Rhonda đã bỏ mặc anh. Họ không hề đưa ra một ý kiến, một yêu cầu nào về chiến lược quảng cáo lần này bởi họ

đâu phải là những chuyên gia làm quảng cáo.

- Cũng giống như chuyện người mù dắt người mù đi. - Steve thừa nhận. - Họ đều ở giai đoạn D1 - "Người bắt đầu nhiệt tình" - và giờ tôi chắc rằng họ đang ở giai đoạn D2 - "Người học vỡ mộng". Chúng ta cần phải hướng dẫn và hỗ trợ nhiều cho họ để họ thấu hiểu và ủng hộ chiến lược quảng cáo của chúng ta.

Steve mở nắp viết và nói:

- Bà Rhonda này, tôi biết rằng việc lập kế hoạch hành động cụ thể không phải là việc mà bà hay làm bởi bà chỉ quen làm những việc lớn mang tính tổng quát, nhưng đó chính là những gì tôi cần để cải thiện tình hình hiện tại.

Bà Rhonda mỉm cười và lấy ra chiếc bút. Cả hai cùng bàn bạc, vạch ra một kế hoạch nhằm giữ lại khách hàng này.

Khi thấy Steve giơ tay lên, Tina liền mang hóa đơn lại đưa cho anh và nhìn anh có ý dò xét xem anh có thành công hay không. Để bà Rhonda không nhìn thấy, anh lén đưa tay xuống bàn và giơ lên ngón tay cái một cách phấn khởi.

- Cám ơn vì sự tử tế của cô. Cứ giữ lại tiền thừa nhé! - Anh nói bằng một giọng nhỏ nhẹ rồi tạm biệt cô với nụ cười thật tươi.

9. Chiến thuật một phút

Steve đang đứng phía sau cánh gà, tất bật với việc điều hành nhóm phụ trách âm thanh ánh sáng qua chiếc bộ đàm nhỏ xíu gắn ở tai. Anh lại tiếp tục được mời làm người tổ chức chương trình trao giải quảng cáo năm nay. Khi người dẫn chương trình bắt đầu đọc tên giải thưởng tiếp theo - giải dành cho chương trình quảng cáo đặc sắc nhất cùng với tên 5 chương trình được đề cử - thì Steve lén nhìn xuống hàng ghế khán giả. Bà Rhonda và Grant đang ngồi ở hàng ghế thứ ba cùng với ông Roger, đại diện cho United Bank. Tất cả họ trông rất hồi hộp.

Người dẫn chương trình mở phong bì ra:

- Giải thưởng thuộc về... - Anh ta ngừng lại một lúc, khiến cả hội trường im phăng phắc chờ đợi - Nhà hàng Irma!

Khán giả reo hò, vỗ tay khi tên của nhóm sáng tạo và công ty quảng cáo được xướng lên.

Steve nhìn thấy bà Rhonda đưa tay vỗ nhẹ vào vai Roger như để an ủi.

Người dẫn chương trình trao chiếc cúp bằng pha lê cho người đại diện Nhà hàng Irma. Khi tiếng vỗ tay tạm lắng xuống, anh trịnh trọng tuyên bố:

- Năm nay hội đồng giám khảo bổ sung thêm một giải mới. Đó là giải thưởng dành cho chương trình quảng cáo hay nhất trong số các nhà quảng cáo mới. Và giải thưởng đó đã thuộc về... chương trình quảng cáo của United Bank!

Roger đã nhảy lên, ôm chầm lấy Grant trong niềm vui quá bất ngờ. Steve phì cười một mình khi nhìn thấy vị chủ tịch ngân hàng vốn rất khó tính kia lại có một cử chỉ sôi nổi đến vậy. Còn bà Rhonda có vẻ rất xúc động và tự hào khi người dẫn chương trình đọc tên đội ngũ nhân viên của mình, gồm: Peter - chỉ đạo nghệ thuật, Alexa - viết lời quảng cáo, Meril - phụ trách truyền thông, Jude - sản xuất, Grant - trợ lý phụ trách khách hàng, và Steve - chuyên viên phụ trách khách hàng. Trước giải thưởng bất ngờ đó, Steve thấy thật sự hạnh phúc cho mọi người hơn là cho chính bản thân mình.

Chín tháng kể từ cuộc hẹn giữa bà Rhonda và Steve tại nhà hàng Irma, công việc của họ đã có kết quả rực rỡ. Thật trùng hợp là chuỗi nhà hàng này và Công ty Quảng cáo Sáng tạo đều nhận được giải thưởng trong buổi tối hôm

nay. Steve không những biết ơn bà Rhonda và nhóm của mình mà còn đặc biệt cảm kích hai người khác - đó là Blair và bà Cayla. Blair giờ đã là vợ của anh, đồng thời cô cũng trở thành một vận động viên maratông thực thụ. Cô tin tưởng rằng Mô hình Nhu cầu sẽ giúp cô thành công trong việc chạy đường dài và cả trong cuộc hôn nhân của mình. Trong thời gian này, bà Cayla cũng hay cố vấn cho Steve nhưng không thường xuyên như trước. Anh đã quen với việc nhà ảo thuật yêu quý của mình xuất hiện vào những lúc bất ngờ nhất nên hôm nay anh cảm thấy hơi buồn vì vắng bóng bà Cayla.

Khi buổi trao giải kết thúc, Steve giao việc thu dọn cho mọi người, cảm ơn người dẫn chương trình và hòa vào một nhóm người vẫn còn ở lại trò chuyện. Họ vỗ tay chúc mừng khi anh bước đến. Anh nhận được những cái ôm thật chặt của bạn bè, đồng nghiệp và dĩ nhiên là có cả Blair nữa. Đang cười đùa vui vẻ thì Steve cảm thấy có ai đó kéo mạnh tay mình. Anh giật mình quay lại và nhìn thấy bà Rhonda.

Kéo Steve sang một bên, bà ghé vào tai anh thì thầm: "Gặp tôi tại văn phòng vào sáng thứ hai nhé!". Nói rồi bà nháy mắt với anh một cách bí mật thay cho lời tạm biệt.

***

Sáng thứ hai, vừa đến công ty là Steve đến ngay văn phòng của bà Rhonda. Lịch sự chào Phyllis - giờ đã là thư ký của anh và của cả Rhonda, anh hỏi:

- Giám đốc muốn gặp tôi sáng nay. Cô biết có chuyện gì không?

Phyllis chẳng nói gì mà chỉ mỉm cười bí ẩn giống như nụ cười của nàng Mona Lisa.

Nghe giọng của Steve, bà Rhonda mở cửa mời anh vào trong. Bà nói ngay khi vừa mời anh ngồi xuống:

- Steve này, tôi đã tham khảo ý kiến của ông Roger rồi. Bây giờ chỉ còn sự đồng ý của anh. Tôi muốn rút anh khỏi vị trí hiện tại và giao cho Grant phụ trách khách hàng United Bank.

Steve im lặng, chờ đợi bà Rhonda nói tiếp.

- Công ty chúng ta sẽ thành lập phòng phát triển kinh doanh và anh xứng đáng giữ vị trí trưởng phòng. Nếu chúng ta kiếm được một khách hàng đặc biệt hấp dẫn với anh thì anh có quyền đảm nhận khách hàng ấy trong vai trò một nhân viên phụ trách khách hàng. Anh nghĩ thế nào?

Steve cảm thấy thật vui mừng, nhưng anh cố gắng trầm tĩnh suy nghĩ một lúc rồi nói:

- Tôi cần có thêm thời gian để suy nghĩ. Tôi sẽ phải từ bỏ vị trí mà tôi đang ở mức D4 - giai đoạn "Người đạt thành tích cao" - để đổi lấy một vị trí chỉ ở mức D1 - giai đoạn "Người bắt đầu nhiệt tình" - đối với hầu hết các mục tiêu. Đây không phải là vị trí mới đối với tôi mà còn đối với cả công ty nữa.

- Đó là lý do tại sao chúng tôi cần anh. - Bà Rhonda nói dứt khoát. - Vị trí này cần có một người phù hợp với nó. Người ấy cần có kinh nghiệm thoát khỏi hạn chế tự thừa nhận rằng "trước kia chưa bao giờ mình làm công việc này". Đó là người biết phát huy các loại quyền lực để sử dụng tốt những nguồn lực như tôi và các sáng lập viên khác của công ty - những người đảm trách các nhiệm vụ quan trọng; đồng thời phải biết cách hợp tác nhằm có được sự hướng dẫn và hỗ trợ cần thiết để thành công trong vai trò của mình.

Steve lấy làm hãnh diện, đặc biệt sau khi Rhonda nhắc đến vấn đề lương bổng và phúc lợi. Mặc dù vậy, anh vẫn chưa đưa ra quyết định ngay mà nói với bà Rhonda rằng anh cần thời gian một ngày để suy nghĩ.

Steve quyết định sẽ về bàn bạc lại với Blair. Và anh cũng muốn chia sẻ thông tin này với người cố vấn thân tình của mình - bà Cayla.

***

Steve đậu xe ngay trước quán cà phê thân quen và nhanh chân bước vào. Anh ngạc nhiên khi thấy bà Cayla đang ngồi ở chiếc bàn quen thuộc, trò chuyện với vẻ thân tình cùng một vị khách mà anh chưa từng gặp mặt. Tuy nhiên, vẻ ngoài của ông toát lên nét thân thiện và rất tình cảm. Khi nhìn thấy Steve, bà Cayla mỉm cười, vẫy gọi anh.

- Đến đây đi! - Bà gọi. - Ta muốn cậu gặp người này.

Steve bước lại và đưa tay ra chào người lạ mặt.

- Xin chào, tôi là Steve.

Người đàn ông bắt tay Steve một cách nồng ấm.

- Rất vui được gặp cậu, Steve. Tôi là...

- Vị Giám Đốc Một Phút! - Bà Cayla xen vào. - Đây là người đã dạy ta

những bí quyết để trở thành một người biết tự lãnh đạo.

Steve cảm thấy thật bất ngờ, anh tươi cười rạng rỡ:

- Ôi, thật tuyệt khi được gặp ông! Tôi không thể diễn tả hết những thay đổi trong cuộc đời tôi nhờ vào những bí quyết của ông.

Vị Giám Đốc Một Phút cười khiêm nhường.

- Dù trước đây chưa bao giờ gặp cậu nhưng hầu như tôi đã quen biết cậu rồi. Bà Cayla đã kể cho tôi rất nhiều về cậu. Đó là điều đáng cho cậu tự hào đấy!

Steve mỉm cười:

- Mới đây thôi, khi kể cho bà ấy nghe về tin tốt lành của mình, tôi cũng đã rất tự hào. Và hôm nay tôi cần lời khuyên của bà ấy về đề nghị mà cấp trên đã nói với tôi. Nhưng có lẽ bây giờ không phải là lúc. Tôi sẽ quay lại sau.

- Ha...ha! - Vị Giám Đốc Một Phút cười to. - Làm sao mà bà có thể từ chối được anh ta, Cayla nhỉ? Anh ta đã sử dụng cách nói *"Tôi cần"* kia mà!

Cayla cũng cười và bảo Steve ngồi xuống. Steve kể cho họ nghe về chiến thắng của United Bank tại lễ trao giải quảng cáo và niềm tự hào của anh về thành công của cả nhóm. Sau đó anh thuật lại với họ về cơ hội làm việc mới của mình.

- Chúc mừng anh nhé, Steve. - Bà Cayla quay sang Vị Giám Đốc Một Phút rồi nói. - Tôi nghĩ đã đến lúc rồi đấy.

- Đến lúc làm gì cơ? - Steve lo lắng.

- Để cho anh đi. - Bà Cayla đáp.

Steve hết nhìn bà Cayla rồi quay sang nhìn Vị Giám Đốc Một Phút để mong được giải thích.

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- Steve này, cái hay của việc trở thành một người biết tự lãnh đạo là nó cho phép các nhà quản lý tập trung sự chú ý vào những gì cần thiết nhất. Công việc của bà Cayla là chỉ dẫn cho cậu làm thế nào để trở một người có khả năng tự lãnh đạo. Bà ấy đã hoàn thành nhiệm vụ của mình. Đã đến lúc bà ấy dành sự quan tâm của mình cho những người cần đến bà ấy.

- Nhưng tôi vẫn chưa đạt đến mức độ "Người đạt thành tích cao" trong mọi việc. Tôi vẫn cần được hướng dẫn và hỗ trợ.

- Cậu có thể không đạt đến mức độ "Người đạt thành tích cao" ở nhiều mục tiêu và nhiệm vụ của công việc mới, - Vị Giám Đốc Một Phút giải thích, - nhưng cậu đã hiểu thấu ba bí quyết của người có khả năng tự lãnh đạo:

*** Thách thức các hạn chế tự thừa nhận**

*** Phát huy các loại quyền lực**

*** Hợp tác vì sự thành công**

- Chỉ cần tiếp tục thực hiện những bí quyết đó, cậu sẽ có thể đưa mình đến với thành công. Còn có những người khác chưa thấu hiểu ba bí quyết này đang cần đến bà Cayla.

Cánh cửa quán cà phê mở tung ra và một đám trẻ em bước vào, tiến thẳng đến *Góc Ảo thuật của bà Cayla.*

- Ồ! - Bà Cayla nói và đứng dậy. - Đến giờ biểu diễn rồi!

Steve vội kéo tay bà:

- Trước khi đi, bà hãy cho biết tôi có thể làm gì để tỏ lòng biết ơn đối với bà?

- Cậu hãy là chính cậu. - Bà Cayla đáp.

Không để Steve kịp nói thêm điều gì, bà đã vội bỏ đi đến chỗ đám trẻ đang háo hức chờ đợi bà. Vẫn như mọi lần, bà nhìn chăm chú từng đứa một để thu hút sự chú ý của chúng, rồi bắt đầu nói bằng giọng ấm áp:

- Ta là Cayla và ta là một ảo thuật gia.

Khi tiếng vỗ tay tán thưởng lắng xuống, Cayla liếc nhìn Steve lúc bà hỏi bọn trẻ đang bị mê hoặc:

- Các cháu có tin vào ảo thuật không?

Steve cười, thầm trả lời: *Bà biết đấy, tôi cũng tin vào ảo thuật.* Ngay lúc đó, anh giật mình vì có người vỗ vào vai mình.

- Tốt lắm! - Vị Giám Đốc Một Phút thì thầm vào tai anh. - Cậu sẽ trở thành một nhà ảo thuật tài năng.

- Ý ông là gì? - Steve hỏi nhỏ.

Vị Giám Đốc Một Phút chỉ về phía người phụ nữ trông có vẻ rất tuyệt vọng đang ngồi một mình tại bàn. Nét mặt trầm tư và ánh mắt xa xăm của cô khiến anh nhớ đến hình ảnh của mình ngay ngày đầu tiên anh đến quán này.

Vị Giám Đốc Một Phút nháy mắt và đứng dậy đi ra khỏi quán.

Steve nhìn theo Vị Giám Đốc Một Phút cho đến khi bóng ông khuất sau cánh cửa. Steve chợt nghĩ ra một cách tuyệt vời để cảm ơn bà Cayla. Anh sẽ không cảm ơn bằng quà tặng, bằng lời nói suông mà bằng hành động. Anh sẽ tiếp tục công việc của bà, cũng là niềm mong mỏi của Vị Giám Đốc Một Phút:

Truyền bí quyết tự lãnh đạo cho những người khác.

Phụ lục

TRÒ ẢO THUẬT VỚI TẤM DANH THIẾP

Bạn có thể cắt một cái vòng tròn đủ lớn từ tấm danh thiếp để tròng vào đầu của mình không? Trò ảo thuật này chứng tỏ khả năng chế ngự những hạn chế tự thừa nhận. Để thực hiện, hãy làm theo bốn bước sau:

1. Gấp tấm danh thiếp làm đôi theo chiều dài. Cắt những đường kéo cách nhau nửa cm từ mép được gấp đến gần mép đối diện, chừa lại khoảng 1 cm.

2. Lật tấm danh thiếp ngược lại. Giữa các đường cắt, cắt thêm những đường kéo tương tự như bước 1.

3. Luồn kéo vào giữa nếp gấp, chừa lại hai đoạn cắt ở hai đầu. Từ từ cắt dọc theo nếp gấp.

4. Cẩn thận tháo tấm danh thiếp ra, và bạn sẽ có một vòng tròn không bị đứt đoạn để tròng qua đầu.

Đôi nét về tác giả

Tiến sĩ Kenneth H. Blanchard là một tác giả, nhà giáo dục, nhà tư vấn/ huấn luyện nổi tiếng thế giới và là giáo sư chuyên giảng dạy về bộ môn năng lực lãnh đạo và hành vi công sở của Đại học Massachusetts, Amherst. Ông có rất nhiều tác phẩm viết về lĩnh vực năng lực lãnh đạo, về những động lực khích lệ con người và về các kỹ năng kiểm soát sự thay đổi trong cuộc sống, trong đó có quyển sách nổi tiếng do Prentice-Hall xuất bản mang tựa đề "Management of Organizational Behavior: Ultilizing Human Resources" (Quản lý Hành vi công sở: Tận dụng các nguồn nhân lực), một tác phẩm do ông viết chung với Paul Hersey và cho đến nay, quyển sách này đã được tái bản lần thứ tư. Ngoài ra, ông còn là tác giả của quyển sách bán chạy nhất nước Mỹ mang tựa đề "The One Minute Manager" (Vị Giám Đốc Một Phút, First News đã xuất bản), viết chung với Spencer Johnson do William Morrow & Co. xuất bản.

Tiến sĩ Blanchard nhận bằng Cử nhân về Lãnh đạo và Triết học tại Đại học Cornell, bằng Thạc sĩ Xã hội học và Tư vấn của Đại học Colgate, và bằng Tiến sĩ Khoa học Quản trị của Đại học Cornell.

Trong vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị Blanchard Training and Development, Inc., một công ty có trụ sở chính đặt tại Chicago, chuyên về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, Tiến sĩ Blanchard đã huấn luyện hơn 100.000 giám đốc và đã tư vấn cho rất nhiều tập đoàn và công ty lớn nhỏ khắp thế giới. Phương pháp của ông được các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 cũng như rất nhiều doanh nghiệp thành công khác áp dụng.

Susan Fowler là một trong những chuyên gia đầu tiên trong lĩnh vực trao quyền cá nhân. Cô đã tham gia tư vấn cho nhiều cá nhân, tổ chức, tập đoàn lớn nhỏ ở tất cả 50 bang khác nhau trên nước Mỹ và hơn hai mươi quốc gia khác trên thế giới. Cô đã cùng với Ken Blanchard và Laurence Hawkins sáng tạo ra Nghệ thuật Tự lãnh đạo theo tình huống, mà tập trung vào sự trao quyền và khởi xướng hành động khi gặp khó khăn, bế tắc. Cô là giảng viên trợ giảng cho các giáo sư ở trường Đại học San Diego trong chương trình Nghệ thuật Lãnh đạo.

Laurence Hawkins là một nhà tư vấn quản lý, một nhà diễn thuyết nổi tiếng trên khắp thế giới. Ông cùng với Ken Blanchard và Susan Fowler là đồng tác giả của chương trình Nghệ thuật Tự lãnh đạo theo tình huống. Hawkins nhận bằng cử nhân ngành lịch sử và văn học tại trường William, bằng thạc sĩ và tiến sĩ về hành vi lãnh đạo và quản lý tại trường Đại học

Massachusetts, Amherst.

HẾT

Ken Blanchard

Susan Fowler & Laurence Hawkins

Self leadership and the One Minute Manager

SỨC MẠNH CỦA VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

"Sức mạnh của vị Giám Đốc Một Phút" là câu chuyện về một chuyên viên quảng cáo tên là Steve, một người đã làm việc rất thành công trong vị trí trợ lý trước đó. Nhưng khi chuyển qua làm chuyên viên quảng cáo độc lập, anh đã gặp thất bại ngay từ dự án đầu tiên. Trong lúc tuyệt vọng, anh đã lái xe đi lang thang và "trôi dạt" đến một quán cà phê ở vùng ngoại ô xa xôi. Ngồi trong quán cà phê viết đơn từ chức, Steve đã gặp bà Cayla, một ảo thuật gia tài ba. Bằng cách dùng những trò ảo thuật để dần dần tiết lộ những điều muốn nói, bà Cayla đã dạy cho Steve ba bí quyết của khả năng tự lãnh đạo. Đó là những bí quyết không những giúp anh gỡ rối vấn đề hiện tại mà còn giúp anh thành đạt trong sự nghiệp.

"Một quyển sách cần thiết cho những ai muốn tiến xa hơn nữa trên con đường sự nghiệp. Những ý tưởng và phương pháp rất dễ nắm bắt và vận dụng để tạo ra một sự thay đổi diệu kỳ".

- John P. Glynn Jr.

Giám đốc đào tạo kinh doanh, Procter & Gamble

First News

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, Thành phố Hồ
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnew
Website: http://www.firstnews.com.vn

tve-4U
CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

---

[1] Để biết hướng dẫn cách thực hiện thủ thuật này, xem phần Phụ lục.